

# **Austausch von implizitem Wissen in Teams**

## **Methoden und Motivationsfaktoren für Arbeitsteams**

Masterarbeit im Studiengang  
Informations- und Wissensmanagement  
an der Fachhochschule Hannover

vorgelegt von  
Monika Reaper

Erstprüferin: Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel  
Zweitprüferin: Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach

Neu-Isenburg, den 25.01.2011

Versicherung und Erklärung gemäß § 25 Abs. 6 der Diplom-  
Prüfungsordnung und § 22, Abs. 8 des Allgemeinen Teils der  
Prüfungsordnung für alle Bachelor- und Master-Studiengänge der  
Fachhochschule Hannover:

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst  
und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt  
habe.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Arbeit in der Bibliothek im Kurt-  
Schwitters-Forum Hannover eingestellt wird.

Neu-Isenburg, den

## **Zusammenfassung**

In der vorliegenden Masterarbeit wird untersucht, wie implizites Wissen in Arbeitsteams optimal zwischen den Teammitgliedern ausgetauscht werden kann. Es werden Austauschmethoden für implizites Wissen und Motivationstheorien analysiert. Anhand der Austauschmethoden und Motivationstheorien wird ein Modell entwickelt, das Teamleitern helfen soll, den Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams möglichst effizient zu nutzen.

## **Abstract**

This master thesis investigates how implicit knowledge can be exchanged in a working team in an optimal way between the members of the team. In order to achieve this aim methods for exchanging implicit knowledge and theories of motivation are analysed. Basing on the results of the analysis, a model is developed that helps team leaders to use the exchange of implicit knowledge in working teams in the most optimal way.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	7
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit .....	8
1.2	Aufbau der Arbeit.....	9
1.3	Angewandte Methodik .....	9
2	Wissen.....	10
2.1	Einordnung des Begriffes Wissen.....	10
2.2	Definition des Begriffes Wissen .....	12
2.3	Eigenschaften von Wissen .....	14
2.4	Implizites und explizites Wissen .....	15
2.5	Umwandlungsmöglichkeiten des impliziten und expliziten Wissens nach Nonaka/Takeuchi.....	17
2.6	Arten von Wissen .....	20
2.6.1	Individuelles Wissen und kollektives Wissen.....	20
2.6.2	Internes und externes Wissen .....	21
2.7	Wissenstransfer als Management-Prozess im Unternehmen .....	21
2.8	Fazit.....	24
3	Team .....	26
3.1	Von der wissenschaftlichen Betriebsführung zur Teamarbeit.....	26
3.2	Definition Team .....	29
3.3	Arten von Teams .....	31
3.4	Teamarbeit .....	32
3.5	Teamentwicklung.....	32
3.6	Das Phasenmodell von Tuckmann .....	33
3.7	Teamrollen.....	34
3.8	Die Teamrollen nach Belbin.....	34
3.9	Teamdiagnostik .....	37
3.10	Teamklima-Inventar.....	37
3.11	Führen von Arbeitsteams.....	42

3.12	Führungsstile für den Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams .....	46
3.13	Fazit.....	47
4	Arbeitsteams in der Dienstleistungsbranche.....	49
4.1	Die Bedeutung und Entwicklung der Dienstleistungsbranche für die Industrienationen.....	49
4.2	Definition Dienstleistung .....	51
4.3	Die Entwicklung der Dienstleistungen und ihre Bedeutung für Arbeitsteams .....	52
5	Methoden für den Austausch impliziten Wissens .....	54
5.1	Problemstellung zum Austausch impliziten Wissens .....	54
5.2	Modelle zum Austausch impliziten Wissens .....	55
5.2.1	Die Wissensspirale .....	55
5.2.2	Die Wissensspirale und das Ba-Konzept.....	56
5.2.3	Motivationsfaktoren implizites Wissen zu kommunizieren .....	57
5.3	Methoden für den Austausch impliziten Wissens .....	60
5.4	Nonverbale Methoden .....	60
5.5	Verbale Methoden .....	61
5.5.1	Verbale, unstrukturierte Methoden für den Austausch impliziten Wissens .....	61
5.5.2	Gesprächsfördernde Rahmenbedingungen für den informellen Austausch.....	63
5.5.3	Strukturierte, verbale Methoden .....	64
5.5.4	Austausch von implizitem Wissen in der zwischenmenschlichen Kommunikation .....	70
5.6	Fazit.....	73
6	Motivation .....	75
6.1	Abgrenzung Motiv, Motivation, Anreiz .....	75
6.2	Extrinsische und intrinsische Motivation .....	76
6.3	Anreize .....	77
6.4	Theorien zur Arbeitsmotivation .....	78
6.4.1	Inhaltsmodelle .....	78
6.4.1.1	Bedürfnishierarchie nach Maslow.....	79
6.4.1.2	ERG-Theorie nach Alderfelder .....	80

6.4.1.3	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg .....	81
6.4.1.4	Theorie der Arbeitsmotivation von Hackmann/Oldham ...	83
6.4.2	Prozessmodelle .....	84
6.4.3	VIE-Theorie nach Vroom .....	85
6.4.4	Die Gleichheits- oder Gerechtigkeitstheorie und Gerechtigkeitsprinzip .....	87
6.5	Motivationstheorien und ihre Relevanz für den Wissensaustausch in Teams .....	88
6.6	Fazit.....	94
7	Anreize für den Austausch von implizitem Wissen in Teams.....	96
7.1	Anreize, auf die der Teamleiter keinen Einfluss hat.....	98
7.2	Anreize mit bedingtem Einfluss des Teamleiters, die Voraussetzung für den Wissensaustausch sind.....	98
7.3	Anreize, mit bedingtem Einfluss des Teamleiters, die Katalysatoren für den Austausch von implizitem Wissen bilden.....	101
7.4	Anreize, mit bedingtem Einfluss des Teamleiters, die Voraussetzung für den Austausch von implizitem Wissen sind.....	102
7.5	Anreize, mit bedingtem Einfluss des Teamleiters, die die Katalysatoren für den Wissensaustausch bilden .....	106
8	Die vier Pyramidenbausteine zum Austausch impliziten Wissens in Arbeitsteams.....	109
8.1	Mitarbeiter befähigen Wissen auszutauschen .....	110
8.1.1	Mitarbeiter befähigen ihr Wissen zu kennen.....	110
8.1.2	Mitarbeiter befähigen ihr Wissen austauschen zu können ...	111
8.1.3	Exkurs Balanced Scorecard .....	113
8.2	Teams befähigen Wissen auszutauschen .....	115
8.3	Methoden zum Austausch impliziten Wissens in den Arbeitsalltag integrieren .....	119
8.4	Anreize zum Austausch von impliziten Wissen in Teams schaffen 121	
9	Fazit und Ausblick.....	124

# 1      **Einleitung**

In den Industrienationen hat sich in den letzten 20 Jahren eine Verlagerung von der produzierenden Industrie zur Dienstleistungsindustrie vollzogen. Gegenwärtig sind nur noch 20% der arbeitenden Bevölkerung der Industrienationen in der produzierenden Industrie tätig.<sup>1</sup> Damit stellt ein Großteil der Bevölkerung Produkte her, die nicht greifbar sind. Diese Produkte werden als Dienstleistungs- und Wissensprodukte bezeichnet. Die Ressource Wissen ist somit für Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden. Gerade japanische Unternehmen haben durch einen effizienten Umgang mit der Ressource Wissen in den letzten Jahrzehnten erhebliche Wettbewerbsvorteile erzielt.<sup>2</sup> Im Wissensmanagement, das sich mit der Nutzung von Wissen in Unternehmen beschäftigt, sind eine Vielzahl von Modellen entstanden, wie Wissen in Unternehmen optimal genutzt werden kann. Die meisten dieser Modelle sind für große Konzerne geeignet und verfolgen eher einen globalen Ansatz. Die Frage, wie Erfahrungswissen in den kleinsten Einheiten der Unternehmen, den Arbeitsteams, am effektivsten genutzt werden kann, bleibt weitestgehend unbeantwortet. Dabei ist die Bedeutung der Teamarbeit insbesondere für wissensintensive Dienstleistungsprodukte unumstritten. So werden Teams mit kleinen, innovativen Gruppen die Zukunft der Arbeitswelt darstellen.<sup>3</sup> In Arbeitsteams geht es eher darum, Erfahrungswissen untereinander optimal auszutauschen, anstatt Wissen in Datenbanken oder firmeninternen Intranets abzulegen. Diese Arbeit beschäftigt sich deshalb mit der Problemstellung, wie Mitarbeiter in Arbeitsteams am besten dazu motiviert werden können, ihr Erfahrungswissen untereinander auszutauschen. Die Arbeit soll insbesondere Teamleitern von Arbeitsteams eine praktische Anleitung geben, wie Erfahrungswissen in Arbeitsteams optimal ausgetauscht werden kann.

---

<sup>1</sup> vgl. Willke (2001), S. 296

<sup>2</sup> vgl. Drucker (1993), S. 269

<sup>3</sup> vgl. Willke (1999), S. 37

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit**

Im Wissensmanagement wird zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen unterschieden. Das Wissensmanagement der neunziger Jahre beschäftigte sich intensiv mit der Nutzung des expliziten Wissens und ließ dabei die Besonderheiten, die bei der Nutzung von implizitem Wissen entstehen, außer Acht. In den letzten Jahren erfuhr die Nutzbarmachung von implizitem Wissen in Unternehmen mehr Bedeutung. Man erkannte, dass es nicht ausreicht, explizites Wissen im Unternehmen in firmeninternen Datenbanken oder im Intranet abzulegen.

Nachdem die Bedeutung des impliziten Wissens für Unternehmen zunehmend an Relevanz gewinnt, wird in der Wissensmanagement-Literatur die Frage nach den Motivationsfaktoren, die dazu führen, dass Mitarbeiter bereit sind, ihr Wissen untereinander austauschen, auf erstaunlich oberflächliche Weise angerissen. Es gibt eine ganze Reihe von theoretischen Modellen zur Nutzung impliziten Wissens, diese Modelle wurden jedoch bisher nicht in Verbindung mit Motivationstheorien untersucht. Diese Arbeit versucht hier eine Brücke zu schlagen. Sie untersucht, wie Teammitglieder motiviert werden können, ihr implizites Wissen im Team auszutauschen. Insbesondere Teamleitern soll mit dieser Arbeit ein praktischer Leitfaden an die Hand gegeben werden, der beschreibt, welche Austauschmethoden und Motivationsfaktoren sich bei Arbeitsteams am besten eignen, um Teammitglieder zu motivieren, ihr Wissen untereinander auszutauschen. nicht ausreicht, explizites Wissen im Unternehmen in firmeninternen Datenbanken oder im Intranet abzulegen.



## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Zunächst wird der Wissensbegriff erläutert und definiert. Es wird auf die Schwierigkeit einer einheitlichen Definition des Begriffes Wissen eingegangen und die unterschiedlichen Arten von Wissen werden beschrieben und gegeneinander abgegrenzt. In Kapitel 3 wird der Begriff Team definiert. Es werden Modelle zur Teambildung dargestellt, die Besonderheiten, die bei der Führung von Teams auftreten werden dargestellt, es wird ein Fragebogen zur Messung des Teamklimas vorgestellt und ein Modell zur Führung von Teams für den Austausch von implizitem Wissen entworfen. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Bedeutung von Arbeitsteams in der Dienstleistungsbranche. In Kapitel 5 werden Austauschmethoden für implizites Wissen dargestellt, die sich gut für Arbeitsteams eignen. Danach werden in Kapitel 6 verschiedene Motivationstheorien vorgestellt. Aus ihnen wird abgeleitet, welche Bedeutung sie für den Austausch von implizitem Wissen in Teams haben. Kapitel 7 stellt die Anreize, die aus den Motivationsmodellen abgeleitet werden, einzeln dar und erläutert ihren Einsatz im Unternehmenskontext für Arbeitsteams. Kapitel 8 fasst zusammen, welche Bedingungen der Teamleiter schaffen sollte, damit Wissen in seinem Team optimal ausgetauscht wird.

## **1.3 Angewandte Methodik**

Für diese Arbeit wurde Primär- und Sekundärliteratur aus dem Wissensmanagement, der Soziologie und der Arbeits- und Organisationspsychologie analysiert. Weiterin wurden Praxisberichte in Form von Aufsätzen und Präsentationen untersucht.

## 2 Wissen

*“Wissen“ – dazu fällt jedem etwas ein. Und genau das ist das Problem: Es gibt zahllose Beschreibungen, die meist irgend etwas mit „Informationen“, „Fähigkeiten“ und „Kenntnissen“ zu tun haben.“<sup>4</sup>*

Dieses Kapitel geht auf die Schwierigkeit ein, eine einheitliche Definition des Begriffes Wissen zu finden. Nach der Definition des Begriffes Wissen und der Unterscheidung von Daten, Zeichen und Informationen, folgt eine Beschreibung der unterschiedlichen Arten von Wissen. Die verschiedenen Wissensarten werfen spezifische Probleme bei ihrer Nutzung in Unternehmen auf. Diese Problematik wird anhand der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi und dem Wissenskreislauf von Probst et al. umrissen. Anschließend findet ein Ausblick auf die Problematik bei der Nutzung von Wissen in Unternehmen statt.

### 2.1 Einordnung des Begriffes Wissen

Das Wort „Wissen“ hat seinen Ursprung im mittelhochdeutschen wizzen und dem althochdeutschen wizzan und bedeutet erblicken, sehen. Weiterhin hat es im griechischen Wort idein eine gemeinsame Wurzel. Idein bedeutet sehen, erkennen.<sup>5</sup>

Platon war der erste Philosoph, der den Begriff Wissen definierte und damit den Grundstein für die Erkenntnistheorie legte. Wissen ist nach Platon eine Idee, die losgelöst von der Materie existiert. Danach kann Wissen nur durch die Vernunft des Menschen und nicht durch Sinneswahrnehmung erkannt werden. Sein Schüler Aristoteles vertrat den Standpunkt, dass man Wissen

---

<sup>4</sup> Herbst (2000), S. 9

<sup>5</sup> vgl. Duden (2001), S. 931

nicht losgelöst vom Objekt trennen kann, sondern dass die menschliche Vernunft und die Materie (der Körper) zusammen gehören und Dinge nur so wahrgenommen werden können.<sup>6</sup>

Wissen wird in der Soziologie und der Erkenntnistheorie als die wahre, gerechtfertigte Meinung angesehen.<sup>7</sup>

Der Soziologe Edmund Gettier hat die Formel Wissen = JTB x X erfunden, die 1963 für Furore sorgte. JTB steht für Justified True Belief.<sup>8</sup> Wissen sind damit die Fakten, die als wahr oder wahrhaftig angesehen werden. Die Definition von Gettier erhielt 2002 eine Erweiterung von Shope, der sich fragte, was passiert, wenn Wissen auf einem Irrtum beruht? Wissen ist nach Shope die wahre Erkenntnis eines temporären Zustandes. Das Wissen der Menschen im Mittelalter, die es für wahr hielten, dass es Hexen gibt, beruhte auf einem Irrtum, bzw. darauf, dass sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht wussten, dass es keine Hexen gibt.

In der Psychologie findet sich folgende Definition von Wissen:

*„Ergebnis eines Erkenntnisprozesses, in dem subjektive und objektive Fakten und Schlussfolgerungen zu Überzeugungen über Ereignisse, Gegenstände und Beziehungen zwischen Gegenständen verarbeitet werden“.*<sup>9</sup>

Die Informatik definiert Wissen wie folgt:

*„Wissen bezeichnet eine bedeutungsvolle Vernetzung von Informationen“*<sup>10</sup>

Der Wissensbegriff wird in den einzelnen Disziplinen unterschiedlich definiert. Daraus lässt sich schließen, dass die Definition von Wissen an sich kontextabhängig ist.

---

<sup>6</sup> vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 35

<sup>7</sup> vgl. Wehling (2009), S. 95

<sup>8</sup> vgl. Wehling (2009), S. 147

<sup>9</sup> Leszcynski [Bearb.] (1995), S. 524

<sup>10</sup> Reimann/Müller/Starkloff (2000), S. 275

## **2.2 Definition des Begriffes Wissen**

Geprägt durch das Wissensmanagement hat sich in den letzten Jahrzehnten eine gängige Definition des Wissensbegriffes in der Betriebswirtschaft durchgesetzt. Demnach wird – zum besseren Verständnis des Begriffes Wissen – zunächst eine Unterscheidung in die Elemente Zeichen, Daten, Informationen und Wissen vorgenommen. Zeichen können Buchstaben oder Zahlen sein, die zuerst einmal losgelöst vom Kontext stehen. Aus Zeichen werden durch eine bestimmte Syntax (z.B. durch einen mathematischen Zusammenhang oder durch die Kombination von Buchstaben) Formeln, Zahlen oder Wörter. Aus Wörtern können Sätze werden, die für eine Information stehen.<sup>11</sup> Ebenso kann die Zahl (in diesem Fall handelt es sich um eine Datenangabe) in Zusammenhang mit der Gradangabe (es sind 17 Grad Celsius) für eine Information sorgen. Das Datum und die Zuordnung des Datums in einen bestimmten Kontext geben eine Aussage darüber, ob es an diesem Tag besonders heiß oder kalt ist.

In der Praxis wird oft nicht zwischen Wissen und Informationen unterschieden. Dennoch besteht ein grundlegender Unterschied. Informationen werden zu Wissen, wenn sie in einem Wert- oder Erfahrungskontext eines Menschen gestellt werden. Um beim Beispiel von 17 Grad Celsius zu bleiben, wird ein Mensch, der den Wetterbericht mit Gradangabe morgens im Radio hört, aus Erfahrung wissen, welche Kleidung er an diesem Tag tragen muss, um weder zu schwitzen noch zu frieren. Wissen ist damit immer personen- und kontextgebunden. Wissen besteht aus Informationen, diese Informationen bestehen aus Daten, Daten ergeben durch einen bestimmten Kontext Informationen, Informationen werden durch die Bewertung eines Individuums zu Wissen.

---

<sup>11</sup> vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 16

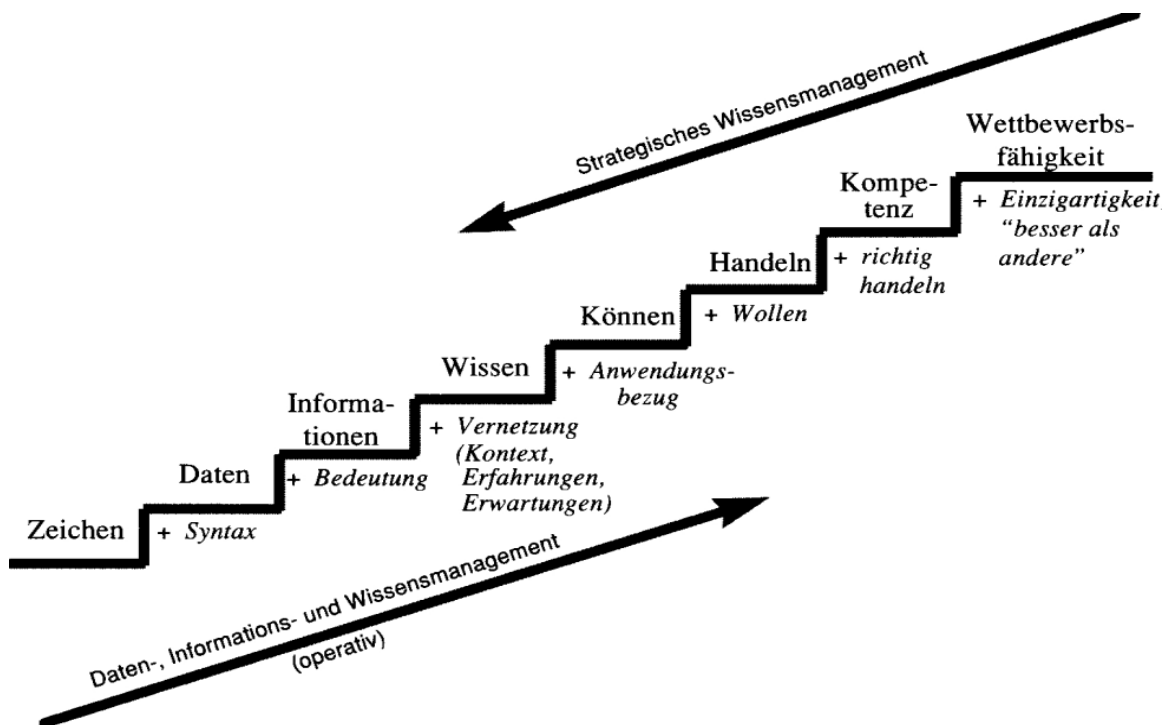


Abb. 1 Wissenstreppe von North<sup>12</sup>

Die Wissenstreppe von North veranschaulicht die Zusammensetzung von Zeichen und Daten zu Informationen. Aus Informationen wird über Vernetzung Wissen. Angewandetes Wissen wird zu Können. Können gepaart mit Wollen ergibt Handeln. Richtiges Handeln führt zu Kompetenz. Die Wissenstreppe endet in der Wettbewerbsfähigkeit, diese entsteht durch Kompetenz gepaart mit Einzigartigkeit. Unternehmen, die diese Stufe erreichen, verfügen über eine hohe Wettbewerbsfähigkeit in ihrem Marktsegment. Sie stellen Produkte oder Dienstleistungen her, die auf dem Markt einzigartig sind.

Informationen werden in Unternehmen oft in Datenbanken abgelegt. Wissen findet man in firmeninternen Wikis oder Blogs wieder. Dabei werden Erfahrungen im Unternehmen weiter gegeben. Wenn ein Unternehmen über Können und Handeln aus der Wissenstreppe verfügt, hat es sich zu einer lernenden Organisation entwickelt, d.h. es lernt aus dem angesammelten Wissen und kann neues Wissen generieren und auf andere Bereiche anwenden. Damit erwirbt das Unternehmen die Kompetenz auf einem

<sup>12</sup> North (2011), S. 36

bestimmten Gebiet, die es im Wettbewerb mit anderen Unternehmen auszeichnet.

Für diese Masterarbeit wird die Definition von Wissen von Probst et al. zu Grunde gelegt:

*„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfaßt sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“<sup>13</sup>*

### **2.3 Eigenschaften von Wissen**

Wissen ist damit immer personengebunden. Mit Hilfe von Wissen können Lösungen angestrebt werden. Informationen sind nicht aussagekräftig und sind als Alleinstellungsmerkmal nicht dazu geeignet Menschen sinnvolle Lösungen anzubieten. Wissen ist die einzige Ressource, welche sich durch Gebrauch vermehrt.<sup>14</sup> Wissen ist also synergetisch. Dadurch stellt es einen äußerst interessanten Produktionsfaktor für Unternehmen dar. Unternehmen können Wissen also nicht nur verarbeiten, sondern auch erzeugen. Nonaka und Takeuchi, zwei japanische Wirtschaftswissenschaftler, gehen einen Schritt weiter und behaupten, dass das Erzeugen von Wissen in japanischen Unternehmen deren größter Wettbewerbsvorteil ist und somit der Grund für den Erfolg von japanischen Unternehmen in internationalen Märkten ist.<sup>15</sup> Wissen kann leicht transportierbar sein,<sup>16</sup> in dem es explizit in Datenbanken oder Büchern oder als Arbeitsanweisung in Emails abgelegt wird. Implizites Wissen, das Erfahrungswissen, ist nur durch die Kommunikation zwischen Menschen transportierbar. Der Begriff implizites und explizites Wissen wird im nächsten Kapitel erläutert. Wissen ist immer kontextgebunden. Wissen ist immateriell. Wissen ist schwer messbar. In den letzten Jahrzehnten wurde

---

<sup>13</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 23

<sup>14</sup> vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 1

<sup>15</sup> vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 8

<sup>16</sup> vgl. Schröder (2003), S. 19

versucht mit Hilfe von Wissensbilanzen das Wissen in Unternehmen transparent und messbar zu machen.

Tab. 1 fasst die Eigenschaften von Wissen zusammen.

Eigenschaften von Wissen	Synergetisch
	leicht
	transportierbar
	Kontextgebunden
	personengebunden
	Immateriell
	schwer messbar

Tab. 1 Eigenschaften von Wissen

## 2.4 Implizites und explizites Wissen

Wissen kann implizit oder explizit sein. Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen traf erstmals Michael Polyani.<sup>17</sup> Implizites Wissen ist das Wissen, das eine Person verbunden mit ihrem Geschick und ihrem körperlichen Know-how hat. Die Person, die über implizites Wissen verfügt, muss noch nicht einmal wissen, dass sie implizites Wissen hat.<sup>18</sup> Fahrradfahren, oder die Erfahrung eines Handwerkers gepaart mit seinem Geschick, einen Motor möglichst schnell zu reparieren, ist z.B. implizites Wissen. Dieses Wissen drückt sich in Metaphern und Bildern aus und ist schwer kommunizierbar.<sup>19</sup> Implizites Wissen ist handlungsgebunden und subjektiv.<sup>20</sup> Weiterhin wird implizites Wissen weitestgehend intuitiv aufgenommen und weiter gegeben, es setzt sich aus körperlichem Geschick, Wertvorstellungen, Erfahrungen und Können zusammen. Es kann nur von einem Menschen zu einem anderen Menschen übertragen werden und ist deshalb analog. Implizites Wissen setzt sich aus theoretischen Kenntnissen („knowing that“) und praktischen Kenntnissen (knowing how“) zusammen.<sup>21</sup> Explizites Wissen ist rational, beschreibbar und strukturierbar.<sup>22</sup> Es kann in

<sup>17</sup> vgl. Willke (2001), S. 12

<sup>18</sup> vgl. Schanz (2006), S. 15

<sup>19</sup> vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 72

<sup>20</sup> vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 73

<sup>21</sup> vgl. Schanz (2006), S. 14

<sup>22</sup> vgl. Schröder (2003), S. 20

Datenbanken, Büchern, Dokumenten, Patenten, Formularen und Aufzeichnungen aller Art abgelegt werden. Explizites Wissen lässt sich einfach kommunizieren. Bei dieser Art des Wissens handelt es sich um Vergangenheitswissen.

Explizites Wissen wird im Wissensmanagement häufig mit Hilfe der Dokumentation in Datenbanken, Intranets, Wikis und firmeninternen Blogs nutzbar gemacht. Die Dokumentation von explizitem Wissen wird in Unternehmen oft als Wissensmanagement betrachtet, dabei wird jedoch außer acht gelassen, dass implizites Wissen für Unternehmen eine unbeachtete Ressource darstellt.

Tab. 2 zeigt die unterschiedlichen Eigenschaften von implizitem und explizitem Wissen.

Eigenschaften von implizitem und explizitem Wissen	
implizites Wissen	explizites Wissen
Erfahrungswissen	Verstandeswissen
subjektiv	objektiv
intuitiv	rational
gegenwartsbezogen	vergangenheitsbezogen
schwer kommunizierbar	leicht kommunizierbar
schwer strukturierbar	leicht strukturierbar
schwer dokumentierbar	leicht dokumentierbar
analog	digital

Tab. 2 Eigenschaften von implizitem und explizitem Wissen



## 2.5 Umwandlungsmöglichkeiten des impliziten und expliziten Wissens nach Nonaka/Takeuchi

Abb. 2 zeigt die Wissensinhalte aus den vier Formen der Wissensumwandlung.

	Implizites Wissen	Explizites Wissen
Implizites Wissen	Sozialisation	Externalisierung
Explizites Wissen	Internalisierung	Kombination

Abb. 2 Umwandlungsmöglichkeiten von expliziten und implizitem Wissen<sup>23</sup>

Nach Nonaka und Takeuchi gibt es vier Möglichkeiten Wissen umzuwandeln. Für die Nutzbarmachung von Wissen in Unternehmen sind alle vier Formen der Wissensumwandlung wichtig. Für jede der vier Formen gibt es Methoden, wie Wissen in den jeweils anderen Zustand umgewandelt werden kann.

Von implizit zu implizit: Durch den Erfahrungsaustausch wird zwischen Menschen implizites Wissen weiter gegeben. Dies geschieht durch die Sprache oder durch technische Fertigkeiten.<sup>24</sup>

Die Weitergabe von Wissen von einem Handwerksmeister an seinen Lehrling wäre ein klassisches Beispiel dafür. Diese Art der Wissensweitergabe wird als Sozialisation bezeichnet.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Nonaka/Takeuchi (1997), S. 85

<sup>24</sup> vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 75

<sup>25</sup> vgl. North (2011), S. 48

Von implizit zu explizit: Bei der Externalisierung wird implizites Wissen transparent und damit sichtbar gemacht. Die Externalisierung geschieht in der Kommunikation oft mit Hilfe von Metaphern oder Bildern. Das Ergebnis der Externalisierung kann ein gemeinsames Konzept einer Projektgruppe nach einem Brainstorming sein. Laut Nonaka/Takeuchi enthält die Externalisierung den Schlüssel zur Wissensschaffung, durch sie entstehen aus implizitem Wissen neue explizite Konzepte.<sup>26</sup>

Von explizit zu implizit: Mit der Internalisierung wird das neu geschaffene, explizite Wissen nun von den Mitarbeitern aufgenommen und als implizites, operationales Wissen in den Köpfen verankert. Internalisierung gründet damit auf unterschiedlichen Formen des individuellen und sozialen Lernens.<sup>27</sup>

Von explizit zu explizit: Bei der Kombination wird explizites Wissen aus verschiedenen Bereichen miteinander verbunden und damit neues, explizites Wissen zu schaffen. Ein Beispiel wäre die Verbindung von Kundendaten mit Marktforschungsdaten. Ein Unternehmen könnte eine Analyse des Verhaltens einer bestimmten Kundengruppe starten und dieses mit Daten aus der Marktforschung kombinieren, um daraus eine neue Dienstleistungsstrategie oder ein neues Produkt zu kreieren.

---

<sup>26</sup> vgl. Nonaka/Takeuchi (1997), S. 79

<sup>27</sup> vgl. Willke (2001), S. 15

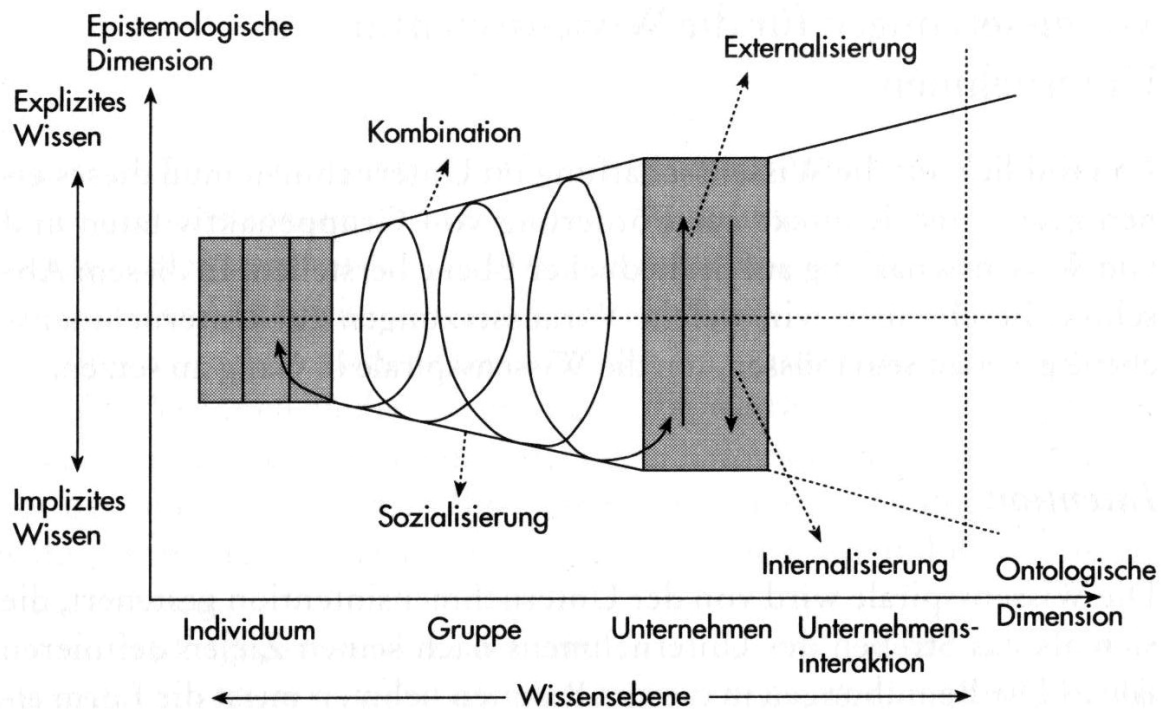


Abb. 3 Wissensspirale von Nonaka et al.<sup>28</sup>

Implizites Wissen wird von Individuen durch die Sozialisation an Gruppen im Unternehmen abgegeben. Die Kombination führt zur Abgabe expliziten Wissens. Durch den ständigen Kreislauf von Sozialisation, Externalisierung, Internalisierung und Kombination wird implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt und explizites Wissen in implizites Wissen für das Unternehmen umgewandelt. Abb. 3 zeigt die Wissensspirale.

Die Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi verdeutlicht den Prozess der Wissensschaffung in Unternehmen. Die y-Achse beschreibt die epistemologische Dimension, den Erkenntnisprozess. Die x-Achse stellt mit der ontologischen Dimension den Kontext her.

<sup>28</sup> Nonaka/Takeuchi (1997), S. 87

## **2.6 Arten von Wissen**

Neben implizitem und explizitem Wissen wird zwischen personalem und organisationalem Wissen und internen und externen Wissen unterschieden. Für diese Masterarbeit ist die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen relevant, dennoch soll kurz aufgezeigt werden, dass weitere Arten von Wissen existieren.

### **2.6.1 Individuelles Wissen und kollektives Wissen**

Neben dem individuellen Wissen, dessen Wissensträger immer nur eine Person ist, gibt es in Unternehmen das kollektive Wissen. Das organisationale oder kollektive Wissen ist das Wissen, über das ein bestimmter Personenkreis im Unternehmen verfügt. Es ist also nicht personengebunden. Organisationales Wissen kann in Arbeitsanweisungen, Leitlinien und Produktionstechnologien verankert sein. Das kollektive Wissen ist mehr als die Summe des individuellen Wissens mehrerer Personen, da es durch die Interaktion individuellen Wissensträgern zu Synergieeffekten kommt. Wenn es zu diesen Synergieeffekten kommt, spricht man von der lernenden Organisation, die Peter Senge in „Die fünfte Disziplin“ (2008) beschreibt. Die lernende Organisation geht auf systemtheoretische Ursprünge zurück. Lernende Organisationen sind Systeme, die aus sich selbst heraus existieren und in Wechselwirkungen mit der Umwelt existieren, wie z.B. Kunden, Lieferanten, der Marktsituation oder Gesetzgebungsvorschriften. Lernende Organisationsformen erhalten durch ihre Fähigkeit, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und ein kollektives Gedächtnis zu entwickeln und dieses ständig anzupassen, eine höhere Wettbewerbsfähigkeit.

### **2.6.2 Internes und externes Wissen**

Neben implizitem und explizitem Wissen und personalem und kollektivem Wissen wird außerdem zwischen internem und externem Wissen unterschieden. Internes Wissen ist das Wissen eines Unternehmens, einer Abteilung oder eines Teams. Internes Wissen kann auch außerhalb des Unternehmens verwendet werden, z.B. durch gemeinsame Projekte mit Kunden. Hier können internes und externes Wissen miteinander verschmelzen, internes Wissen kann zu externem Wissen werden und umgekehrt. Externes Wissen ist das Wissen des Kunden, es kann aber auch das Wissen von externen Unternehmensberatern sein, die einem Unternehmen Wissen mitteilen.<sup>29</sup>

### **2.7 Wissenstransfer als Management-Prozess im Unternehmen**

Probst et al. haben zur praktischen Verwendung der Ressource Wissen sechs Kernprozesse kreiert, die alle miteinander in Verbindung stehen und dem Management beim optimalen Nutzen der Ressource Wissen in Unternehmen helfen sollen. Probst et al. sehen Ihr Modell als Ansatz für Praktiker in Unternehmen, die sich nicht mit theoretischen Modellen zur Schaffung eines optimalen Arbeitsklimas für organisationales Lernen auseinander setzen möchten.

Abb. 4 zeigt den Wissenskreislauf von Probst/Raub/Romhardt.

---

<sup>29</sup> vgl. Herbst (2000), S. 15 f.

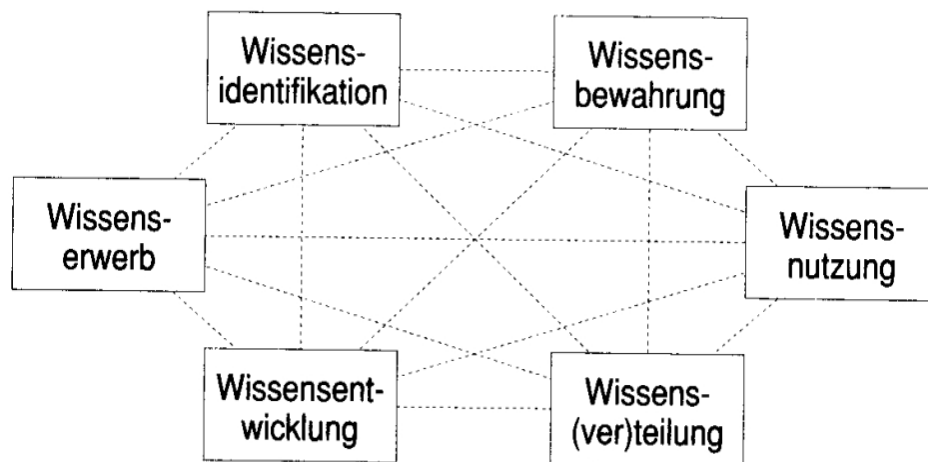


Abb. 4 Wissenskreislauf von Probst et al.<sup>30</sup>

**Wissensidentifikation:** Hier geht es darum sich einen Überblick über internes und externes Wissen des Unternehmens zu schaffen und dieses transparent zu machen.

**Wissenserwerb:** Unternehmen erwerben Wissen oft aus externen Quellen, z.B. über Kunden- oder Lieferantenbeziehungen. Hier liegt ein unausgeschöpftes Potential, welches Unternehmen durch stärkere Kunden- und Lieferantenbeziehungen besser nutzen können.

**Wissensentwicklung:** Die Wissensentwicklung ist eine der wichtigsten Bausteine im Wissensmanagement. Es sollen neue Ideen, neue Prozesse und neue Produkte im Unternehmen geschaffen werden.

**Wissensentwicklung** umfasst alle Prozesse, die sich mit der Schaffung neuer interner oder externer Fähigkeiten im Unternehmen beschäftigt.

**Wissensverteilung:** Bei der Wissensverteilung wird das Wissen im Unternehmen sinnvoll verteilt. Nicht alle Mitglieder der Organisation müssen auf dem gleichen Wissensstand sein. Es geht eher darum, das richtige Wissen an den richtigen Ort oder Person zum richtigen Zeitpunkt zu bringen. Der Übergang von individuellem Wissen zu kollektivem Wissen wird hier besonders betrachtet.

<sup>30</sup> Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 28

**Wissensnutzung:** Die Nutzung des vorhandenen Wissens wird sichergestellt. Fremdes Wissen ist nicht jederzeit unbeschränkt verfügbar. Die Nutzung von bestimmten Fähigkeiten und Wissensbeständen wird sichergestellt.

**Wissensbewahrung:** Wissen soll auch für die Zukunft zur Verfügung stehen. Dazu muss es sinnvoll gespeichert werden und auch wieder auffindbar sein. Viele Unternehmen verlieren durch Reorganisation heute einen Teil ihres Wissens, weil früher dokumentiertes Wissen verloren geht.

Der Wissenskreislauf von Probst et al. ist eher auf die Nutzung expliziten Wissens ausgerichtet. Die Wissensentwicklung ist der einzige Kernprozess, der sich mit implizitem Wissenstransfer in Form von Wissensverteilung von Individuen zu Unternehmensgruppen beschäftigt.

## 2.8 Fazit

Der Begriff Wissen wird in den Disziplinen unterschiedlich definiert. Das Wissensmanagement stützt sich bei der Definition von Wissen auf den Wert, den Wissen für Unternehmen ausmacht. Daten ergeben Informationen, Informationen werden durch einen individuellen Kontext zu Wissen. Wissen ist immer personengebunden. Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt. Man unterscheidet zwischen implizitem und explizitem Wissen. Explizites Wissen lässt sich in Datenbanken dokumentieren, implizites Wissen ist Erfahrungswissen, es ist intuitiv und körpergebunden und lässt sich nur schwer weiter geben. Es ist subjektiv und situativ, d.h. es findet nur in einer bestimmten Situation ihren Einsatz. Nonaka und Takeuchi haben mit dem Modell der Wissensspirale versucht, explizites Wissen in implizites Wissen und implizites Wissen in explizites Wissen umzuwandeln. Tab. 7 im Anhang verdeutlicht, dass sich das Verständnis von Wissen verändert hat. Wohingegen Wissen bis in die 80er Jahre als eine Sammlung von Daten und Informationen des Wissensträgers betrachtet wurde, näherte man sich in den 90er Jahren der Vorstellung, dass Wissen immer einen Kontextbezug hat und in Form von Erfahrungen neue Handlungen und Entscheidungen des Wissensträgers ermöglicht. Diese Schlussfolgerung deckt sich mit der Tatsache, dass sich das Wissensmanagement in den Unternehmen in den Anfängen hauptsächlich mit der Speicherung von Daten und Informationen beschäftigte, also mit dem expliziten Wissen. In vielen Unternehmen wird diese Form des Wissensmanagements heute noch praktiziert. In letzter Zeit entdecken jedoch die Führungskräfte in den Unternehmen, dass das implizite Wissen der Mitarbeiter nicht ohne weiteres in Datenbanken gespeichert und wieder abgerufen werden kann. Neuere Ansätze betonen den Wert des impliziten Wissens für Unternehmen. Viele Unternehmen bemühen sich, Anreize und Arbeitsatmosphären zu schaffen, die Mitarbeiter zur Weitergabe ihres impliziten Wissens motivieren. Dass der Austausch impliziten Wissens nicht allein durch technisch hochwertige Datenbanken möglich ist, wurde in den



90er Jahren vielen Unternehmen klar. Gleichzeitig stellt sich die Frage, wie das schwer zu fassende implizite Wissen durch den Austausch zwischen Mitarbeitern zur wertvollsten Ressource für Unternehmen wird.

### **3 Team**

In diesem Kapitel wird der Begriff Team und Teamarbeit erläutert. Weiterhin werden Teams unter dem Aspekt der Gruppendynamik untersucht. Den Abschluss des Kapitels bildet ein Abriss über Führung von Teams.

#### **3.1 Von der wissenschaftlichen Betriebsführung zur Teamarbeit**

Frederick W. Taylors „Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung“, die Taylor zwischen 1880 und 1910 entwickelte,<sup>31</sup> finden sich heutzutage noch in den Köpfen vieler Manager und deren unternehmerischen Organisationsformen wieder. Sie sind aufgrund einer Vielzahl von Gründen überholt und schaden nicht nur aus arbeitspsychologischer Sicht dem Arbeitnehmer, sondern führen in Zeiten komplexerer Arbeits- und Organisationsformen zu ökonomischen Verlusten. Taylors Theorie der Arbeitsteilung von Kopf- und Handarbeit muss jedoch im Kontext der Industrialisierung betrachtet werden:

Mit dem Übergang von der handwerklich-bäuerlichen Produktionsweise, bei der eine Person alle Arbeiten an einem Fertigungsprodukt ausführte und selbst an diesem Ort arbeitete und wohnte, kam es mit den ersten Manufakturen nicht nur zu einer Trennung der Lebens- und Arbeitswelt der Arbeiter, sondern auch zu einer Trennung von Arbeitsschritten im Fertigungsprozess. Taylor untersuchte nach Adam Smith und Charles Babbage als einer der ersten „Unternehmensberater“<sup>32</sup> betriebliche Produktionsprozesse aus Managementsicht. Er kam zu dem Ergebnis, dass ein Arbeiter, der einen möglichst kleinteiligen Arbeitsschritt bearbeitet, diesen schneller ausführt, als wenn er unterschiedliche komplexe Arbeitsprozesse ausführt. Taylor vertrat weiterhin die Ansicht, dass der Arbeiter von sich aus „faul“ ist. Nur mit Hilfe ständiger Kontrolle und einem vorgegebenen

---

<sup>31</sup> vgl. Wähling (2007), S. 6

<sup>32</sup> vgl. Spieß/Rosenstiel (2010), S. 176

Arbeitspensum würde man nach Meinung Taylors den Arbeiter zu Höchstleistungen anspornen können.<sup>33</sup>

Heutzutage ist allgemein bekannt, dass sich eine starke Arbeitsteilung negativ auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auswirkt. Eine negative Arbeitszufriedenheit führt zu einer höheren Fehlerquote im Herstellungsprozess.<sup>34</sup> Im Taylorismus kommt es zur Teilung von Kopfarbeit und Handarbeit, der Arbeiter ist nur das ausführende Organ, wohingegen die Führungskraft alle Entscheidungen trifft. Es findet keine Identifizierung des Arbeiters mit dem Endprodukt statt. Im Herstellungsprozess gab es in den letzten Jahrzehnten in der Arbeitswelt und ihren Organisationsformen grundlegende Veränderungen, so dass sich heutzutage reine Arbeitsteilungsprozesse in den meisten Fällen nicht mehr als ökonomisch sinnvoll erweisen. Während es nach Taylors „Grundsätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung“ zu immer kleinteiligeren Arbeitsschritten kam, die von einer Führungskraft überwacht werden mussten, ließ sich dieses Modell im Zuge von komplexer werdender Arbeitsstrukturen nicht mehr aufrecht erhalten. Anfang des 20. Jahrhunderts wurden Arbeitsprozesse erstmals aus psychologischer Sicht untersucht. Auch wenn hier am Anfang noch vom tayloristischen Ansatz ausgegangen wurde, stellte unter anderem die Hawthorne-Studie, bei der eine Gruppe Harvard-Wissenschaftler die Arbeitsbedingungen von Arbeitern zwischen 1924 – 1932 untersuchten, den Anfang von menschenwürdigeren Arbeitsbedingungen dar.<sup>35</sup> Aus der Erkenntnis, dass Mitarbeiter motivierter sind, wenn sie ihre Tätigkeit unter einem ganzheitlichen Aspekt wahrnehmen, entwickelten sich die Arbeitsmodelle Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment. Bei der Job Rotation kommt es zu einem planmäßigen, periodisch wiederkehrenden Arbeitswechsel eines bestimmten Aufgabengebietes.<sup>36</sup> Job Rotation eignet sich für Tätigkeiten, die durch eine häufig wiederkehrende Routine geprägt sind. Beim Job Enlargement werden die Arbeitsaufgaben auf horizontaler Ebene

---

<sup>33</sup> vgl. Taylor zitiert nach Steinkühler (1995), S. 17

<sup>34</sup> vgl. Schlick/Bruder/Luczak (2010), S. 439

<sup>35</sup> vgl. Steinkühler (1995), S. 27 f.

<sup>36</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 119

erweitert, was bedeutet, dass sich die Vielfalt des Aufgabengebietes eines Mitarbeiters erhöht.<sup>37</sup> Es handelt sich jedoch um Tätigkeiten mit dem gleichen intellektuellen Anspruch. Beim Job Enrichment erweitern sich auch die inhaltlichen Aufgaben einer Tätigkeit, der intellektuelle Anspruch an der Tätigkeit des Mitarbeiters steigt.<sup>38</sup>

Aus heutiger Sicht ist die tayloristische Arbeitsteilung in unternehmerischen Organisationsstrukturen in den meisten Fällen nicht mehr sinnvoll. Zumindest die westlichen Industrieländern entwickeln von produzierenden Unternehmen zu Dienstleistungs- und Informationsunternehmen zu Wissensunternehmen.<sup>39</sup> Zudem gab es weitere Forschungsergebnisse aus der Psychologie, die daraufhin deuteten, dass Menschen von sich aus motiviert sind und nach Selbstverwirklichung und Zufriedenheit auch in der Arbeitswelt streben und nicht nur danach, mit ihrer Tätigkeit Geld für ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Hier spielten die Forschungsergebnisse der Maslowschen Bedürfnishierarchie eine Rolle.<sup>40</sup>

Die tayloristische Idee der Arbeitsteilung erreichte mit der Massenproduktion des Automobils unter Henry Ford ihren Höhepunkt. Hier war es sinnvoll, möglichst viele Fahrzeuge herzustellen, die sich in ihren Eigenschaften nicht unterschieden.<sup>41</sup> Die Sättigung der Märkte in den westlichen Industrienationen läutete das Ende der Massenproduktion ein. Nun galt es für die Unternehmen, sich mit den eigenen Produkten von der Konkurrenz abzugrenzen. Neben dem Produkt an sich rückte die Qualität und die Dienstleistung um das Produkt in den Vordergrund. Produkte waren plötzlich nicht mehr in Massen hergestellte Waren, sondern grenzten sich durch bestimmte Faktoren wie dem der Dienstleistung von ähnlichen Produkten ab. Produkte waren komplexe Gebilde geworden, deren Herstellung u.a. durch die Einführung maschineller und computergestützter Arbeitsprozesse komplexer wurden.

---

<sup>37</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 119

<sup>38</sup> vgl. Weinert (2004), S. 233

<sup>39</sup> vgl. Strulik (2004), S. 31

<sup>40</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 403

<sup>41</sup> vgl. Steinkühler (1995), S. 19

Das Bild der Führungskraft als alleiniger Entscheider, der Arbeitsprozesse kontrolliert, ließ sich immer schwerer in der Arbeitswelt aufrecht erhalten. Führungskräfte verfügten selbst nicht mehr über das Fachwissen, um alleinig über Organisationsstrukturen in Unternehmen oder um über neue Produkte zu entscheiden.

Die Globalisierung mit ihrer Vernetzung von Unternehmen in unterschiedlichen Ländern und Kulturen führte ebenfalls zu komplexeren Unternehmensorganisationen. Weiterhin legen die ökologischen, demographischen und soziologischen Auswirkungen, die durch die Globalisierung entstanden sind, nicht nur in den Naturwissenschaften nahe, dass lineare, einfache Modelle nicht mehr geeignet sind, um die systemischen Probleme der Gesellschaft und Umwelt zu beheben. Die weltweite Krise der Finanzmärkte zeigt die Komplexität mit ihren systemischen Überschneidungen deutlich auf.<sup>42</sup> Der Informationsüberfluss in der heutigen Zeit sorgt dafür, dass es Führungskräften immer schwerer fällt, alleine ohne ein Team von Experten Entscheidungen zu treffen.<sup>43</sup> Die Arbeitsteilung in Kopf- und Handarbeiter hat ausgedient. Mitarbeiter eines Teams sind zunehmend Experten auf ihrem eigenen Gebiet, die für die Ausführung ihrer Aufgaben selbst verantwortlich sind. Die Rolle der Führungskräfte und Arbeitsgruppen hat sich grundlegend gewandelt.

### **3.2 Definition Team**

Der Teambegriff wird geradezu inflationär benutzt. Man spricht von Teams im Sport, in der Politik und in Unternehmen. Ein Team steht mit Aussagen wie „das ist ein gutes Team, hier ist Teamarbeit nötig“ häufig für die ideale Arbeitsform, deren Sinn und Zweck oft nicht weiter hinterfragt wird. Gleichzeitig fällt auf, dass es sehr viel Ratgeberliteratur zu Teams und Teamarbeit gibt, was daraufhin deutet, dass Teams eine Gruppendynamik entwickeln und aus eigenen Gesetzmäßigkeiten bestehen, die nicht immer leicht zu durchschauen sind.

---

<sup>42</sup> vgl. Schlömer [Hrsg.] (2010), S. 5

<sup>43</sup> vgl. Schütt (2009), S. 34

Die Begriffe Team und Gruppe werden oft gleich gesetzt und nicht unterschieden. In dieser Arbeit soll der Teambegriff definiert werden, der Begriff Gruppe wird schwerpunktmäßig in der Soziologie und Psychologie definiert und analysiert. Gruppen sind zudem in der Definition breiter aufgestellt und erhalten eher einen gruppensoziologischen und -dynamischen Schwerpunkt in der Forschung, wohingegen der Begriff Team die Assoziation zur Arbeitswelt stärker hervorhebt. Der Begriff Arbeitsgruppe wird hier synonym zum Begriff Team benutzt. Allerdings werden in der Literatur dazu teilweise Unterscheidungen vorgenommen, wie die Definition von Weinert kurz verdeutlichen soll: Weinert charakterisiert in der Arbeitspsychologie eine Gruppe als „eine begrenzte Anzahl von Personen, die miteinander über eine gewisse Zeitspanne hin interagieren; sich einander bewusst und gewahr sind; sich als Gruppe verstehen und wahrnehmen; in Verhalten und Arbeitsleistung wechselseitig voneinander abhängig sind (interdependent); ein gemeinsames Ziel oder einen gemeinsamen Zweck für ihre Existenz haben; konkrete Rollen haben.“<sup>44</sup>

Das Wort Team kommt vom altenglischen Team, was Nachkommenschaft, Familie, Gespann bedeutet.<sup>45</sup>

Ein Team wird für diese Arbeit in Anlehnung an Hackmann wie folgt definiert:

Ein Team besteht aus mindestens zwei Personen. Die Mitglieder des Teams sind in eine Organisationsform eingebettet, die den Arbeitsauftrag des Teams vorgibt. Das Team definiert sich durch die Erreichung eines gemeinsamen Arbeitsauftrages oder Arbeitszieles, den es nur durch gemeinsame Interaktion erreicht. Die Teammitglieder werden von außen als Team erkannt und nehmen sich selbst als solches wahr.<sup>46</sup>

Hackmann geht davon aus, dass Teams erst ab drei Personen ein Team bilden, da es erst dann zu gruppendynamischen Prozessen kommt. In der

---

<sup>44</sup> vgl. Spieß/Rosenstiel (2010), S. 48

<sup>45</sup> vgl. Duden (2001), S. 840

<sup>46</sup> vgl. Hackmann zitiert nach Schreyögg [Hrsg.] (2004), S. 1402

Literatur werden Arbeitsgruppen ab zwei Personen oft schon als Team bezeichnet.<sup>47</sup> In dieser Arbeit werden Teams ab zwei bis zwanzig Personen als Team definiert.

### **3.3 Arten von Teams**

Es gibt verschiedene Arten von Teams, die sich aufgrund ihres Arbeitsauftrages voneinander unterscheiden:

Projektteams arbeiten nur so lange zusammen, bis ein gemeinsames Projektziel erreicht wurde. Damit zeichnen sich Projektteams durch ihre zeitliche Begrenzung aus.<sup>48</sup> Sie setzen sich aus Teammitgliedern zusammen, die aus unterschiedlichen Abteilungen und Unternehmenssparten kommen und meistens sehr unterschiedliches Fachwissen mitbringen. Damit sind Projektteams interdisziplinär. Oft arbeiten die Mitglieder von Projektteams an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten, sie sehen sich nie oder nur sehr selten. Sie kommunizieren per Telefon, E-mail oder Videokonferenz. In diesem Fall spricht man von virtuellen Projektteams. Die räumliche Distanz erschwert dabei die Kommunikation der Teammitglieder.

Entscheidungskomitees bestehen in der Regel aus den Führungskräften der jeweiligen Organisation und sind meistens auf Dauer angelegt.<sup>49</sup> Sie bilden ein Gremium, welches z.B. für den Vorstand auf Entscheidungen vorbereiten soll.

Arbeitsgruppen verrichten ihre Arbeit meist kontinuierlich, und die Mitglieder des Teams wechseln nicht.<sup>50</sup>

Diese Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit dem Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsgruppen in der Dienstleistungsbranche.

---

<sup>47</sup> vgl. Häberle [Hrsg.](2008), S. 1228

<sup>48</sup> vgl. Schlick/Bruder/Luczak (2010), S. 503

<sup>49</sup> vgl. Spieß/Rosenstiel (2010), S. 155

<sup>50</sup> vgl. Schröder (2003), S. 11

### 3.4 Teamarbeit

Unter Teamarbeit wird die Arbeit im Team zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe verstanden. Spieß et al. definiert reine Teamarbeit

*„als Kernmerkmal von Teamarbeit wird auf der strukturellen Ebene die planvolle und effektive Ausführung der arbeitsteiligen Tätigkeit und die Fokussierung auf eine gemeinsame Zielsetzung erkannt.“<sup>51</sup>*

Teamarbeit besteht meistens aus mehreren Aufgabengebieten, die die einzelnen Teammitglieder als Tätigkeitsfeld haben. Bei Teamarbeit besteht die Möglichkeit, dass jedes Teammitglied sein Aufgabengebiet in einem zeitlichen Turnus wechselt. Das erhöht die Motivation der Teammitglieder. Auf die Vor- und Nachteile von Teamarbeit wird hier jedoch nicht näher eingegangen, es wird davon ausgegangen, dass Teamarbeit von Vorteil für das Unternehmen und die Mitarbeiter in der Dienstleistungsbranche ist.

### 3.5 Teamentwicklung

Unter Teamentwicklung wird die Entwicklung eines Teams im Laufe seiner Lebensdauer verstanden.<sup>52</sup> Teams entwickeln sich in einer bestimmten Zeitspanne von selbst. Jedes Team ist einer Gruppendynamik unterworfen, die von den Persönlichkeiten der Teammitglieder und ihren Beziehungen untereinander abhängt. Die Aufgabe des Teamleiters ist es, im Team eine Kultur schaffen, die durch Vertrauen, Toleranz und Wertschätzung geprägt ist. Konflikte in Teams lassen sich jedoch nicht vermeiden. In diesen Fällen sollte der Teamleiter zuerst versuchen, den Konflikt mit den entsprechenden Personen innerhalb des Teams zu klären. Bei schon eskalierten Konflikten ist es ratsam, sich einen externen Moderator zu suchen.

Tuckmann hat das Phasenmodell zur Teamentwicklung entworfen. Danach durchläuft jedes Team bei einer neuen Zusammensetzung mindestens die ersten vier Phasen des Modells.<sup>53</sup> Weiterhin kann in einem bestehenden

---

<sup>51</sup> Spieß/Rosenstiel (2010), S. 155

<sup>52</sup> vgl. Dick/West (2005), S. 8

<sup>53</sup> vgl. Tuckmann zitiert nach Dick/West (2005), S. 8



Team durch ein neues oder durch ein ausscheidendes Mitglied das Phasenmodell neu angestoßen werden, oder es wiederholen sich einzelne Phasen des Modells. Teams sind im Laufe ihrer Lebensdauer ständigen Veränderungsprozessen unterworfen, so dass einzelne Phasen des Tuckmann'schen Modells neu durchlaufen werden können. Die Entwicklung eines Teams lässt sich durch den Teamleiter beeinflussen. Er kann durch sein Führungsverhalten, durch Motivation und Anreize dafür sorgen, dass im Team Zusammenhalt entsteht und sich die Teammitglieder im Team wohl fühlen. Wichtig ist weiterhin, dass das Team offen über Konflikte reden kann, nur so ist gewährleistet, dass sich das Team aus sich selbst heraus weiter entwickeln kann.

### 3.6 Das Phasenmodell von Tuckmann

- **Forming:** Diese Phase ist durch das Sich-miteinander-Bekanntmachen, Unsicherheiten, erste Grenzüberschreitungen und durch die Definition erster Ziele gekennzeichnet. Hier geht es um das Ausloten der Beziehungen und der Rollenverteilung der Teammitglieder untereinander.
- **Storming:** In der zweiten Phase kommt es zu Machtkämpfen um die einzelnen Rollen im Team. Hier geht es darum, wer der Führer im Team wird. Diese Phase ist spannungs- und konfliktbeladen. Es kommt zu ersten Abstimmungen um Arbeitsabläufe.
- **Norming:** In der dritten Phase haben die Teammitglieder ihre Rolle im Team gefunden, die Führungsperson ist akzeptiert, und man kommt zu einem gemeinsamen Konsens. Das Team wendet sich verstärkt den Arbeitsaufgaben zu. Diese Phase wird durch eine harmonische Zusammenarbeit geprägt.
- **Performing:** In dieser Phase erhält die kooperative Arbeit ihren Höhepunkt. Es wird erfolgreich zusammen gearbeitet. Die Rollen können teilweise flexibel zwischen den Personen wechseln. Man tauscht sich aus, kommuniziert und geht offen miteinander um. Es herrscht ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis.
- **Adjourning:** Diese Phase bezieht sich auf Teams, die für eine bestimmte Dauer zusammengesetzt werden und sich nach Erledigung der

gemeinsamen Aufgabe auflösen. Das Adjourning ist durch Trauer über das bevorstehende Auflösen des Teams und durch Unsicherheiten über die Zukunft der einzelnen Teammitglieder geprägt. Im Adjourning kommt es für die einzelnen Teammitglieder zu einer Neuorientierung.<sup>54</sup>

### **3.7 Teamrollen**

In Teams nimmt jedes Mitglied nach der Norming-Phase von Tuckmann eine bestimmte Rolle ein. Laut Rahn ist eine Rolle

*„eine festgelegte Handlungsfolge, ein Verhaltensmuster, das von einer Person in einer Wechselwirkungssituation durchgeführt wird“.<sup>55</sup>*

Teammitglieder nehmen nicht immer die Teamrolle ein, die ihren individuellen Bedürfnissen entspricht, oft wird ihnen eine Rolle auferlegt, die sich nach der funktionalen Arbeitsaufgabenverteilung im Team richtet. Wenn zwischen den individuellen Bedürfnissen und der funktionalen Aufgabenverteilung der Teammitglieder eine größtmögliche Übereinstimmung herrscht, arbeitet ein Team am produktivsten.<sup>56</sup>

Für die Führungskraft kann es sehr sinnvoll sein, die Rollen der einzelnen Teammitglieder zu analysieren, und damit eventuell eine Arbeitsaufgabenverteilung vorzunehmen, damit das Team möglichst optimal zusammen arbeitet.

### **3.8 Die Teamrollen nach Belbin**

Belbin hat mit Hilfe von Fragebögen mehr als 200 Teams untersucht. Aus seinen Studien hat er ein Teamrollenmodell entwickelt. Nach diesem Modell gibt es im Team neun Rollen. Ein Teammitglied kann gleichzeitig mehrere Rollen im Team einnehmen. Die Teammitglieder nehmen diese Rollen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Neigung ein.<sup>57</sup> Tab. 1 zeigt die Teamrollen nach Belbin:

---

<sup>54</sup> vgl. Dick/West (2005), S. 22 - 24

<sup>55</sup> Rahn (2006), S. 20

<sup>56</sup> vgl. Dick/West (2005), S. 27

<sup>57</sup> vgl. Belbin zitiert nach Dick/West (2007), S. 26

Teamrollenmodell nach Belbin	
Rolle	Zentrale Merkmale
Der Koordinator	<b>Positive Eigenschaften:</b> Mitarbeiter-orientierter Führer, den Teamzielen verpflichtet, dominant, vertrauensvoll, im Team akzeptiert
	<b>Schwächen:</b> Nicht unbedingt ein Ideenlieferant
Der Macher	<b>Positive Eigenschaften:</b> Aufgaben-orientierter Führer, hoch leistungsmotiviert, will Ziele erreichen und bringt andere dazu, in diesem Sinne zu handeln, fordert heraus, provoziert, kann Hindernisse überwinden.
	<b>Schwächen:</b> Neigt zu Aggressionen - zwei oder drei Macher können zu Kämpfen und Konflikten im Team führen.
Der Erfinder	<b>Positive Eigenschaften:</b> In der Regel hochintelligent, dominant, kreativ, zeichnet sich durch originelle Ideen sowie radikale und unkonventionelle Problemlösungsstrategien aus.
	<b>Schwächen:</b> Berücksichtigt manchmal wichtige praktische Aspekte nicht, schwach in Führung und Kommunikation
Der Wegbereiter	<b>Positive Eigenschaften:</b> Knüpft Verbindungen und Netzwerke, exploriert Möglichkeiten, umgänglich, enthusiastisch und unterstützend bei der Umsetzung von Ideen.
	<b>Schwächen:</b> Entwickelt selbst kaum Ideen, verliert nach anfänglichem Enthusiasmus häufig das Interesse
Der Teamarbeiter	<b>Positive Eigenschaften:</b> Hält den Teamgeist fest aufrecht, diplomatisch, humorvoll, kann gut zuhören und mit schwierigen Menschen umgehen.
	<b>Schwächen:</b> Häufig unentschieden und manchmal zu rücksichtsvoll
Der Beobachter	<b>Positive Eigenschaften:</b> Urteilt überlegt und genau nach Abwägung aller Argumente, ist zentral in Zeiten wichtiger Entscheidungen.
	<b>Schwächen:</b> Wirkt oft trocken und langweilig, manchmal auch überkritisch, kann nicht inspirieren und begeistern.
Der Umsetzer	<b>Positive Eigenschaften:</b> Zuverlässig, diszipliniert, praktisch veranlagt und vertrauensvoll, übernimmt Verantwortung und setzt Ideen in die Tat um.
	<b>Schwächen:</b> Wenig innovativ, nicht flexibel, greift neue Ideen und Möglichkeiten nur zögerlich auf.
Der Perfektionist	<b>Positive Eigenschaften:</b> Kümmert sich sorgfältig und gewissenhaft um die Details, bringt Dinge zu Ende, ist pünktlich und beharrlich.
	<b>Schwächen:</b> Manchmal überängstlich und kann schlecht delegieren.
Der Spezialist	<b>Positive Eigenschaften:</b> Hat wichtiges Spezialwissen, oft introvertiert und einzelgängerisch, sehr engagiert.
	<b>Schwächen:</b> Interessiert sich oft nur für Dinge in seinem eigenen Bereich, kümmert sich wenig um die Interessen anderer.

Tab. 3 Teamrollen von Belbin<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Belbin zitiert nach Dick/West (2007), S. 27 - 28

Das Teamrollenmodell von Belbin wurde von einigen Autoren (Butcher & Bailey, 2000) kritisiert. Diese gehen davon aus, dass Belbin bei der Ausarbeitung seiner Fragebögen nicht objektiv genug vorgegangen ist. Auch wenn Belbins Modell umstritten ist, ist es für eine Führungskraft wichtig, sich mit der Rollenverteilung im Team zu beschäftigen und diese zu analysieren. Auf ihr aufbauend können Aufgaben anders verteilt werden.<sup>59</sup>

Teammitglieder, deren funktionale Rolle im Team sich mit ihren individuellen Vorlieben am besten deckt, arbeiten am produktivsten und sind am meisten motiviert. Für den Austausch von implizitem Wissen in Teams ist es für den Teamleiter sinnvoll, die Rollenverteilung in seinem Team zu analysieren und Personen, die mit bestimmten Rollen behaftet sind, verstärkt für Austausch von Wissen in Teams zu fördern. Diese Personen können andere Teammitglieder durch ihr Verhalten anregen, sich ebenfalls am Wissensaustausch zu beteiligen. Jede Teamrolle zeichnet sich durch bestimmte Stärken und Schwächen aus. Für die Förderung des Wissensaustausches sind Eigenschaften wie Innovation, Umsetzung der Aufgaben, Mitarbeiterorientierung, Teamorientierung, Kreativität, Kontaktfreudigkeit und Motivation der Teammitglieder von zentraler Rolle. Das entspricht den Teamrollen des Koordinators, Machers, Erfinders, Wegbereiters, Teamarbeiters und des Umsetzers. Neben dem Teamrollenmodell von Belbin werden in der Managementliteratur viele verschiedene unterschiedlichen Teamrollen beschrieben. Teamrollen können nur typisiert dargestellt werden. Die Verhaltensmuster der Mitarbeiter liegen zwischen ihren individuellen Persönlichkeiten, dem Wechselspiel in der Beziehung zum Vorgesetzten und sich selbst und der Rolle im Team, die sie einnehmen. Teamrollen sind nie starr an bestimmte Teammitglieder geknüpft, ein Teammitglied kann verschiedene Rollen im Team einnehmen, besonders, wenn es sich um ein kleines Team handelt.

---

<sup>59</sup> Dick/West (2007), S. 27

### **3.9 Teamdiagnostik**

Für die Einführung von Methoden zum Wissensaustausch in Teams ist es sinnvoll, dass der Teamleiter eine Ist-Analyse des Teamklimas vornimmt. Er sollte sich überlegen, wo das Team steht, damit er weiß, welche Maßnahmen er ergreifen muss, damit implizites Wissen im Team optimal ausgetauscht werden kann.

### **3.10 Teamklima-Inventar**

Brodeck et al. hat einen Fragebogen zur Messung der Arbeitsatmosphäre für Innovation und Kreativität in Arbeitsgruppen entwickelt, das Teamklima-Inventar. Das Teamklima-Inventar lässt sich für verschiedene Zwecke einsetzen, u.a. zur Diagnose des Teamklimas und zur Gestaltung von Teamentwicklungsmaßnahmen.<sup>60</sup> In einer Studie von Bullinger wurden 314 Organisationen in Hinblick auf die Gestaltung von Anreizen in der Organisation untersucht. In dieser Studie konnten keine direkten Anreize analysiert werden, die in Zusammenhang mit dem Austausch von implizitem Wissen standen. Allerdings wurde das Arbeitsklima als wichtigster Faktor für den Austausch von implizitem Wissen genannt.<sup>61</sup>

Angelehnt an das Teamklima-Inventar (im folgenden mit TKI abgekürzt) wird hier ein Fragebogen erstellt, mit dem der Teamleiter den IST-Zustand seines Teams für den Austausch von implizitem Wissen analysieren kann. Der TKI unterteilt sich in die Aspekte Vision, Aufgabenorientierung, partizipative Sicherheit, Unterstützung für Innovation und soziale Erwünschtheit. Es wird davon ausgegangen, dass diese Faktoren den Austausch von implizitem Wissen in Teams begünstigen. Wegge konnte u.a. in Laboruntersuchungen nachweisen, dass sich partizipative Zielsetzungen, also Ziele, die im Team gemeinsam erarbeitet werden, positiv auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder auswirken.<sup>62</sup> Das entspricht im TKI den Kategorien Vision, Aufgabenorientierung und partizipative Sicherheit.

---

<sup>60</sup> vgl. Brodeck/Anderson/West (2000), S. 5

<sup>61</sup> vgl. Bullinger zitiert nach Hespe (2007), S. 105

<sup>62</sup> vgl. Dick/West (2005), S. 35

Eine offene gelebte Unternehmenskultur in Unternehmen wird als Voraussetzung für das Wissensmanagement angesehen.<sup>63</sup> In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass eine offene Teamkultur, die von Vertrauen und Offenheit geprägt ist, den Wissensaustausch nicht nur im Unternehmen, sondern auch in der kleinsten Einheit der Firmen, den Teams, positiv beeinflusst. Teammitglieder, die sich einer Gruppe verpflichtet fühlen sind eher bereit, ihr Wissen in der Gruppe auszutauschen.

Wissenskommunikation im Team kann nur optimal funktionieren, wenn die Beziehungen der Teammitglieder untereinander harmonisch sind.<sup>64</sup> Die Beziehungen der Teammitglieder untereinander fallen in die Kategorie „partizipative Sicherheit“ und „soziale Erwünschtheit“. Gemeinsame Ziele sind für einen zielgerichteten Wissensaustausch wichtig und gehören im Teamklima-Inventar zum Aspekt „Vision“. Ohne Visionen findet kein lebendiger Austausch zwischen den Teammitgliedern statt, es entstehen Informationspathologien, es kann auch nicht an den persönlichen Beziehungen im Team gearbeitet werden. Tab. 4 zeigt einen Ausschnitt aus dem TKI mit den Aspekten, die für den Austausch von implizitem Wissen in Teams relevant sind.

---

<sup>63</sup> vgl. Bullinger (1998), S. 15

<sup>64</sup> vgl. Hespe (2007), S. 48

TKI - Teamklima-Inventar						
	1	2	3	4	5	
	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	Trifft mittel zu	trifft eher zu	trifft voll zu	
Fragen						Thematik
In diesem Team ist allen klar, was wir erreichen wollen						Vision
Alle im Team fühlen sich den Teamzielen verpflichtet						Vision
Die Ziele des Teams sind für mich persönlich von Bedeutung						Vision
Wir wissen im Team, dass wir uns aufeinander verlassen können						Unterstütz- ung für Innovation
Es gibt im Team echtes Bemühen, Informationen innerhalb der ganzen Arbeitsgruppe zu teilen						Partizipative Sicherheit
Wir haben eine "wir sitzen in einem Boot"- Einstellung						Partizipative Sicherheit
Das Team ist Veränderungen gegenüber aufgeschlossen und empfänglich						Unterstütz- ung für Innovation
In unserem Team nehmen wir uns die Zeit, die wir brauchen, neue Ideen zu entwickeln						Unterstütz- ung für Innovation
Dem Team gelingt es immer, seine Fähigkeiten in Leistung umzusetzen						Soziale Erwünsch- theit

	1	2	3	4	5	
Fragen	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	Trifft mittel zu	trifft eher zu	trifft voll zu	Thematik
Ein Teil des Teams zu sein ist für Teammitglieder das wichtigste bei der Arbeit						Soziale Erwünschtheit
Die Beziehungen zwischen den Personen im Team sind gleichbleibend harmonisch						Soziale Erwünschtheit
Die Teammitglieder treffen sich häufig, um sowohl formelle als auch informelle Gespräche zu führen						Partizipative Sicherheit
Bei uns herrscht ein ständiges Geben und Nehmen						Partizipative Sicherheit
Wir geben Informationen an alle Mitarbeiter des Teams weiter, anstatt sie für uns zu behalten						Partizipative Sicherheit
Wir haben anregende Diskussionen darüber, wie wir am besten arbeiten						Aufgabenorientierung
Wir treffen uns ausreichend häufig, um effektiv zu kommunizieren und zu koordinieren						Partizipative Sicherheit



	1	2	3	4	5	
Fragen	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	Trifft mittel zu	trifft eher zu	trifft voll zu	Thematik
Wir halten uns über arbeitsrelevante Dinge gegenseitig auf dem Laufenden						Partizipative Sicherheit
In unserem Team herrscht ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen						Partizipative Sicherheit
Wir sind jederzeit aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen						Unterstütz- ung für Innovation
Alle Teammitglieder fühlen sich den Zielen des Teams verpflichtet						Vision
Wir können offen über Fehler sprechen						Aufgaben- orientierung
Wir stimmen über unsere Ziele überein						Vision
Es herrscht bei uns eine Atmosphäre, in der konstruktive Kritik geübt wird						Aufgaben- orientierung
Wir unterstützen einander in Ideen über neue und verbesserte Arbeitsprozesse						Unterstütz- ung für Innovation
Wir unterstützen uns gegenseitig bei der Erledigung unserer Aufgabe						Aufgaben- orientierung

Tab. 4 Teamklima-Inventar angelehnt an Brodeck et al.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> angelehnt an Brodeck/Anderson/West (2000), S. 22 - 23

Das TKI eignet sich um Stimmungen in Teams festzustellen und um herauszufinden, welche Schwachpunkte beim Wissensaustausch im Team vorhanden sind. Das TKI selbst bietet eine Auswertung der Fragebögen an und macht Vorschläge, wie bestimmte Schwachstellen im Team überwunden werden können.

### **3.11 Führen von Arbeitsteams**

Das Führen von Teams unterscheidet sich grundsätzlich vom Führen von Einzelpersonen. Oft wird - gerade in der älteren Managementliteratur - nicht zwischen der dyadischen Führung und dem Führen von Teams unterschieden. Das Führen eines Teams ist jedoch wesentlich komplexer als das Führen von Einzelpersonen. Beim Führen von Teams darf der gruppendynamische Aspekt nicht außer acht gelassen werden.

Wegge unterscheidet zwischen der dyadischen Führung und der Führung von Gruppen und gibt zu bedenken, dass die Führung von Gruppen mehr ist als die Summe seiner Teile.<sup>66</sup> Es hat sich gezeigt, dass der Führungsstil von Teamleitern von verschiedenen Faktoren abhängig ist:

- die Gruppengröße
- die äußere Umgebung
- die Gruppenaufgabe
- die personelle Gruppenzusammensetzung
- die Gruppennormen und
- das hierarchische Niveau<sup>67</sup>

Der Führungserfolg ist weiterhin abhängig von der Persönlichkeit des Führers, der Gruppensituation und den antrainierten Verhaltensweisen des Führers.<sup>68</sup> Insbesondere die Gruppennorm hat einen großen Einfluss auf den Führungsstil des Vorgesetzten. So zeigte sich in Experimenten in einem

---

<sup>66</sup> vgl. Wegge (2004), S. 112

<sup>67</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 339

<sup>68</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 337

Kindergarten, dass informelle Führer einer Kindergartengruppe, die neu in die Gruppe kamen, erst akzeptiert wurden, nachdem sie sich an die bestehende Gruppennorm angepasst hatten.<sup>69</sup> Demnach funktioniert Führung von Gruppen nicht nur top down, sondern auch bottom up, was bedeutet, dass auch die Gruppe oder einzelne Gruppenmitglieder einen wesentlichen Einfluss auf den Führungsstil des Teamleiters haben. Der Erfolg der Führung ist weiterhin von den Erwartungen der Gruppe abhängig.<sup>70</sup> Dabei darf natürlich die Erwartung der Organisation an den Gruppenleiter nicht außer Acht gelassen werden. Deshalb befinden sich Teamleiter oft in der Diaspora, da sie sowohl den Erwartungen der Organisation als auch denen des Teams gerecht werden müssen. Führung ist ein komplexes Problem, in das kommunikations-, motivations- und gruppendynamische Prozesse mit hinein spielen. Abb. 5 verdeutlicht die gegenseitige Beeinflussung von Führung und Gruppe:

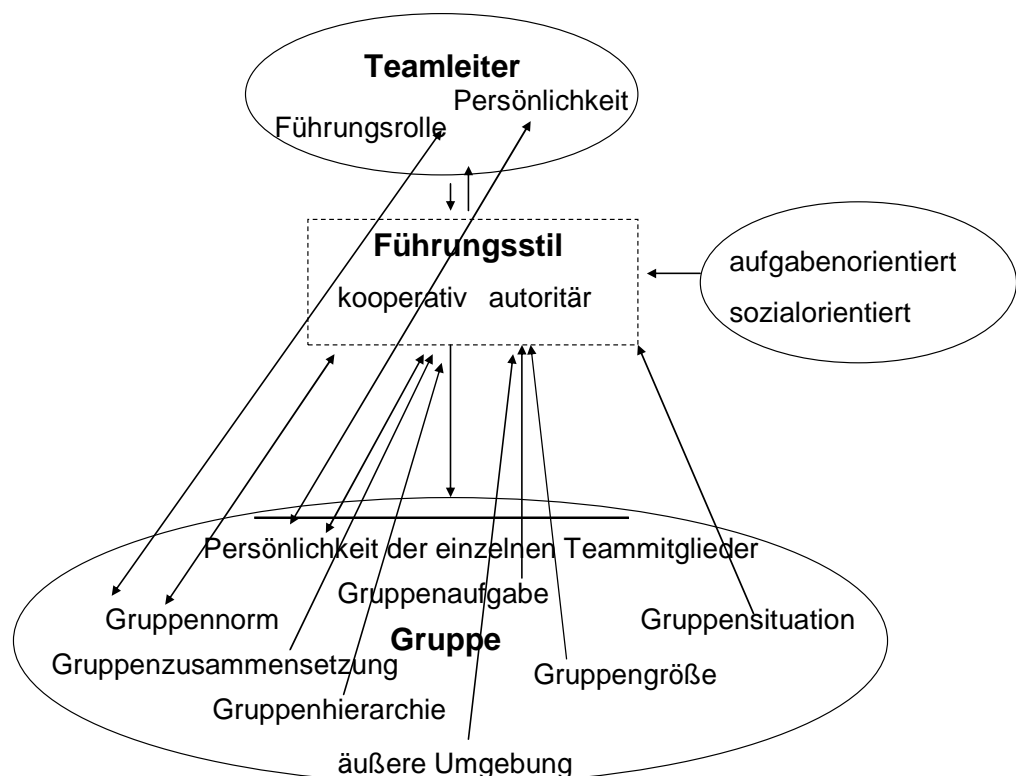


Abb. 5 Einflussfaktoren von Führung und Gruppe

<sup>69</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 338

<sup>70</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 338

Tatsächlich gibt es zum Thema Führung und Führungsstile eine sehr viel Literatur, die teilweise fragwürdigen Ratgebercharakter annimmt. Es lassen sich dennoch gerade in der sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur Aussagen zu Führung und Führungsstilen finden. Rosenstiel definiert Führung als:

*„Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen mehreren Personen einschließt). Führung ist intentionale soziale Einflußnahme (wobei es wiederum Differenzen darüber gibt, wer in einer Gruppe auf wen Einfluß ausübt und wie dieser ausgeübt wird). Führung zielt darauf ab, durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.“<sup>71</sup>*

Grundsätzlich haben Führungskräfte zwei Führungsrollen inne. Diese sind die aufgaben- und sozialorientierte Führung, die auch als Fach- und Personalfunktion der Führungskraft beschrieben werden.<sup>72</sup> Bei der aufgabenorientierten Führung beschäftigt sich die Führungskraft mit Planung, Organisation und Kontrolle, also mit dem strategischen Aspekt der Führung. Der sozialorientierte Aspekt der Führung basiert auf der Menschenführung und damit auf der Motivation der Mitarbeiter und der Pflege der Beziehungen im Team. Teamleiter haben verglichen mit Managern der oberen oder mittleren Führungsebene eher sozialorientierte Aufgaben zu bewältigen, die gerade auch für den Austausch von Wissen in Teams wichtig ist. Hier fällt dem Teamleiter die Rolle zu, für ein Teamklima zu sorgen, dass den Austausch von implizitem Wissen begünstigt. Jedoch sollten Teamleiter auch den strategischen Aspekt ihrer Führungsrolle nicht außer Acht lassen. Teamleiter können durch das Einführen von gemeinsamen Zielen für das Team den Wissensaustausch im Team begünstigen.

Trotz der Vielfalt an Führungsstilen und -modellen und den daraus folgenden Untersuchungen, in wieweit Führungsstile Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter haben, konnte bis jetzt empirisch nur sehr bedingt nachgewiesen werden, welche Führungsstile zu einer höheren Leistung und Zufriedenheit

---

<sup>71</sup> Rosenstiel (2007), S. 339 - 340

<sup>72</sup> vgl. Schierenbeck (2000), S. 97

der Mitarbeiter führen. Das hat zum großen Teil mit den unterschiedlichen Faktoren zu tun, die die Führung an sich beeinflussen.

Wenn es schwer möglich ist, Rückschlüsse über empirische Untersuchungen über das Verhältnis zwischen Führung auf Arbeitsleistung, bzw. in diesem Fall – den Austausch von implizitem Wissen - vorzunehmen, wird versucht, über die Aussagen des Menschenbildes, das einem Führungsstil zugrunde liegt, einen Führungsstil zu finden, der sich besonders gut für den Austausch impliziten Wissens in Teams eignet.

### 3.12 Führungsstile für den Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams

*„Über Führung und Führungsstile ist [...] wahrscheinlich mehr geschrieben worden, dabei aber auch weniger ge- und erklärt worden als in vielen anderen Gegenstandsbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Führungskräfte, die sich über entsprechende Leitlinien einer „Verbesserung“ ihres Einflusshandelns im Arbeitsfeld orientieren wollen, werden durch die Überfülle divergenter Aussagen und gegensätzlicher Empfehlungen oftmals lediglich in ein Stadium „höherer Unsicherheit“ versetzt.“<sup>73</sup>*

Wie die Aussage von Gaugler verdeutlicht, gibt es sehr viele Führungsstile mit entsprechender Literatur, die teilweise fragwürdigen Ratgebercharakter annehmen. Das verdeutlicht die Problematik von Führung und Führungsstilen, deren Komplexität dadurch entsteht, dass sie durch viele verschiedene Faktoren im Unternehmen bedingt ist. Ziel dieser Arbeit ist es, geeignete Methoden und Anreize aufzuzeigen, die den Austausch von implizitem Wissen in Teams begünstigen. Da eine Untersuchung aller Führungsstile zu diesem Thema den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird kurz der autoritäre Führungsstil mit dem kooperativen Führungsstil im Hinblick auf seine Relevanz für den Wissensaustausch in Teams verglichen.

Beim autoritären Führungsstil werden Anweisungen des Teamleiters ausgeführt, welche der Teamleiter daraufhin kontrolliert. Dieser Führungsstil basiert auf einem Befehls- und Gehorsamkeitsverhältnis. Der Mitarbeiter wird in Entscheidungsprozesse nicht mit einbezogen, die Entscheidungen trifft der Vorgesetzte allein, der Mitarbeiter erhält nur Informationen, die sich auf das Ausführen seiner Arbeitsaufgabe beziehen.<sup>74</sup>

Zu den kooperativen Führungsstilen zählt u.a. der partizipative Führungsstil, der hier in Hinblick auf seinen Einfluss auf den Wissensaustausch in Teams untersucht werden soll. Beim partizipativen Führungsstil werden die

---

<sup>73</sup> Gaugler [Hrsg.] (1992), S. 966

<sup>74</sup> vgl. Gabler Wirtschafts-Lexikon (2000), S. 1162

Mitarbeiter am Entscheidungsprozess des Teamleiters mit beteiligt.<sup>75</sup> Dadurch findet der Austausch im Arbeitsteam stärker auf der Sachebene statt.<sup>76</sup> Persönliche Differenzen im Team treten in den Hintergrund, da sich das Team auf die „Sache“ konzentrieren muss. Empirische Untersuchungen zu partizipativen Führungsstilen konnten nachweisen, dass Mitarbeiter eine höhere Zufriedenheit und stärkere Zugehörigkeit - und damit auch Loyalität - dem Unternehmen entgegen bringen.<sup>77</sup> Weiterhin ergaben empirische Studien, die den Informationsfluss bei autoritären und partizipativen Führungsstilen in Unternehmen untersuchten, dass ein autoritärer Führungsstil mit restriktiven Kommunikationsformen das Auftreten von Informationspathologien begünstigte, was bedeutet, dass es zu verzögerter Informationsweitergabe oder zur Weitergabe falscher Informationen kam.<sup>78</sup> Der partizipative Führungsstil hingegen sorgte nicht nur für eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern führte dazu, dass die Vorgesetzten ihrerseits Informationen der Mitarbeiter bottom up erhielten. Ein Nachteil des partizipativen Führungsstils liegt in der Einbeziehung mehrerer Personen in Entscheidungsprozesse, was dazu führt, dass es länger dauert bis Entscheidungen getroffen werden. Die Untersuchungen von Wegge zum partizipativen Führungsstil weisen darauf hin, dass, dass sich der partizipative Führungsstil für den Wissensaustausch in Teams am besten eignet, da er zur Kommunikation im Team und zur Informationsweitergabe anregt.

### **3.13 Fazit**

Teams sind komplexe Gebilde. Sie entwickeln eine Gruppendynamik, bei der jedes Mitglied im Team eine Teamrolle einnimmt. Der Teamleiter sollte in seinem Team analysieren, wer welche Rolle im Team hat. Daraufhin kann er Mitglieder mit bestimmten Rollenmustern, die sich besonders gut für den Austausch von implizitem eignen, fördern und auf diese Weise den Austausch von Wissen im Team vorantreiben. Teams sind einem

---

<sup>75</sup> vgl. Wegge (2004), S. 205

<sup>76</sup> vgl. Wittmann [Hrsg.] (1993), S. 1276

<sup>77</sup> vgl. Wegge (2004), S. 231

<sup>78</sup> vgl. Wegge (2004), S. 231

Entwicklungsprozess im Laufe ihrer Lebensdauer unterworfen. Jede Phase dieses Entwicklungsprozesses lässt sich jederzeit im Team neu wiederholen. Das Teamklima eines Teams lässt sich mit Hilfe des Teamklima-Inventars messen. Um Maßnahmen zum Austausch von implizitem Wissen in Teams zu ergreifen, sollte der Teamleiter zuerst eine IST-Analyse des Teams mit Hilfe des TKI vornehmen. Anhand der Ergebnisse können konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, die den Austausch von Wissen in Teams fördern. Die Führung eines Teams hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab. Führung im Team funktioniert nicht nur bottom up, sondern auch top down. Untersuchungen haben ergeben, dass sich der partizipative Führungsstil für den Austausch von implizitem Wissen in Teams besonders gut eignet.



## **4 Arbeitsteams in der Dienstleistungsbranche**

In dieser Arbeit sollen Methoden und Anreizsysteme zum Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams untersucht werden. Arbeitsteams gibt es in der produzierenden Industrie, im Handwerk, in der Landwirtschaft und in der Dienstleistungsbranche. Die Dienstleistungsbranche hat sich seit dem 19. Jahrhundert immer stärker weiter entwickelt, so dass heute der Großteil der arbeitenden Bevölkerung in den Industrienationen im Dienstleistungssektor tätig ist. In diesem Kapitel wird dargestellt, welche Bedeutung Teams in der Dienstleistungsbranche einnehmen.

### **4.1 Die Bedeutung und Entwicklung der Dienstleistungsbranche für die Industrienationen**

Die Wirtschaftswissenschaften unterscheiden zwischen dem Primärsektor, dem Sekundärsektor und dem Tertiärsektor. Unter dem Primärsektor versteht man die Land- und Forstwirtschaft und die Fischerei. Unter dem Sekundärsektor wird das produzierende Gewerbe, also die Industrie zusammengefasst. Der Tertiärsektor ist die Dienstleistungsbranche.<sup>79</sup> In der Mitte des 20. Jahrhunderts arbeiteten 40% der Erwerbstätigen im Sekundärsektor, heutzutage sind es nur noch 20%. Im Jahr 2000 betrug der Anteil des Dienstleistungssektors gegenüber dem Primär- und Sekundärsektor über 50% in den OECD-Ländern.<sup>80</sup> Die Industrienationen erwirtschaften damit über die Hälfte ihres Bruttoinlandsproduktes mit Produkten, die physisch nicht greifbar sind. Die Gründe für die Verschiebung vom Primär- und Sekundärsektor zum Tertiärsektor sind zum einen durch Produktivitätsfortschritte in der Landwirtschaft mit der Einführung von Maschinen und effektiven Düngemitteln entstanden. Zum anderen kam es in den Industrienationen in den letzten 50 Jahren zu einer Verbesserung des Einkommens der Privathaushalte und damit zu einem gewissen Sättigungsgrad bei Konsumgütern. Das führte zu einer verstärkten Nachfrage nach immateriellen Produkten, den Dienstleistungsprodukten.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> vgl. Weltalmanach (2009), S. 712

<sup>80</sup> vgl. Willke (2001), S. 295 - 296

<sup>81</sup> vgl. Fischer Weltalmanach (2009, S. 712

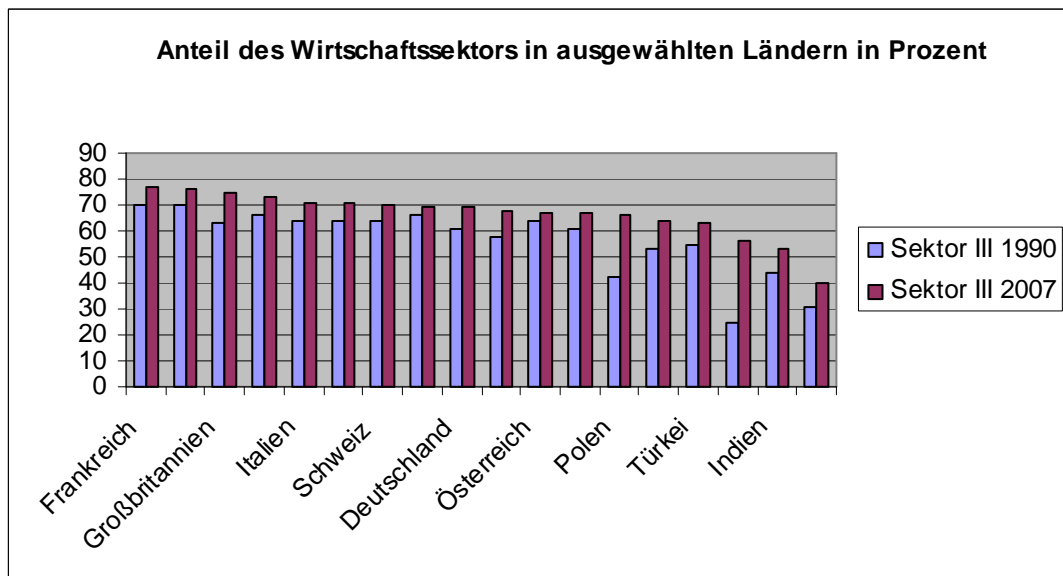


Abb. 6 Anteil des Wirtschaftssektors in ausgewählten Ländern in Prozent<sup>82</sup>

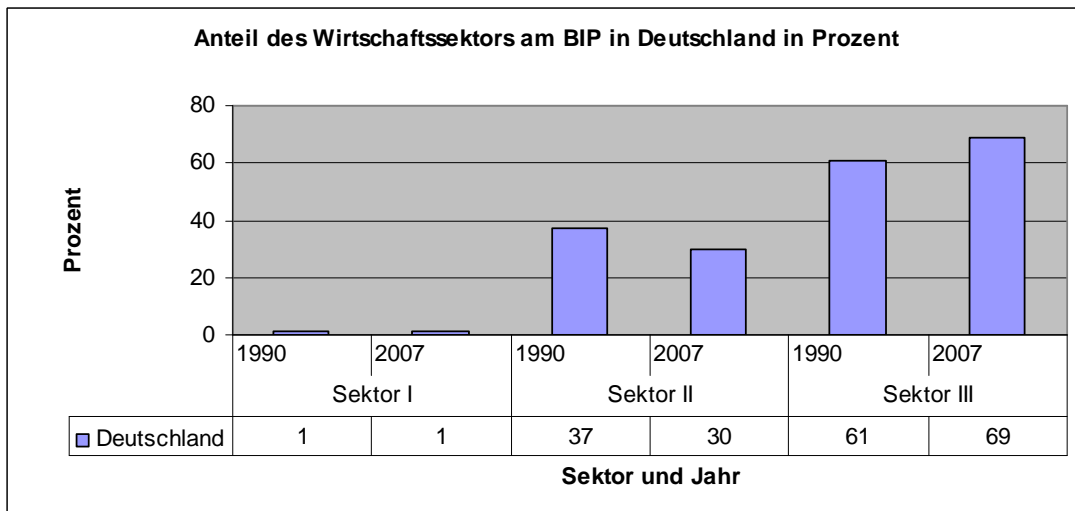


Abb. 7 Anteil des Wirtschaftssektors am BIP in Deutschland in Prozent<sup>83</sup>

Abbildungen 6 und 7 zeigen das Wachstum des Tertiärsektors anhand der ausgewählten Jahre 1990 und 2007 auf. Es ist jeweils der Anteil des Sektors am BIP in Prozent dargestellt. Wohingegen in den hoch entwickelten Industriestaaten wie Frankreich, USA, Niederlande, Italien, Deutschland, Australien, Japan und Österreich beim Tertiärsektor ein Wachstum am Anteil des BIP zu verzeichnen ist, ist dieser im Vergleich zu Staaten wie Russland, Polen, Brasilien und der Volksrepublik China moderat. In diesen Ländern hat erst von 1990 bis 2007 eine starke Verlagerung vom Primär- und

<sup>82</sup> vgl. Fischer Weltalmanach (2009), S. 713

<sup>83</sup> vgl. Fischer Weltalmanach (2009), S. 713

Sekundärsektor stattgefunden, wohingegen dieser Prozess in den gesättigten Märkten von Deutschland, USA, Frankreich, Niederlande, Italien, Australien, Japan und Österreich schon angekommen ist. Abbildung 7 zeigt die Entwicklung der Sektoren anteilig am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland in Prozent. Hier wird deutlich, dass der Sekundärsektor von 1990 zu 2007 an Anteilen am Bruttoinlandsprodukt zugunsten des Tertiärsektors eingebüßt hat, der von 1990 – 2007 ca. 8 % dazu gewonnen hat.

## **4.2 Definition Dienstleistung**

Zum Begriff Dienstleistung fehlt es in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur an einer einheitlichen Definition.<sup>84</sup> Es lässt sich jedoch festhalten, dass bei der Dienstleistung immaterielle Güter produziert werden, die somit nicht lagerfähig oder transportierbar sind.<sup>85</sup> Ein weiteres Merkmal der Dienstleistung ist die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch.<sup>86</sup> Weiterhin wird zur Herstellung eines Dienstleistungsproduktes immer ein externer Faktor benötigt.<sup>87</sup> Zum Dienstleistungssektor zählen Handel, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute, Versicherungen, freie Berufe, Gebietskörperschaften und die Sozialversicherung. Dienstleistungen sind damit sehr heterogen, der Einzelhandel zählt ebenso zur Dienstleistung wie unternehmensorientierte Dienstleistungen. Diese unternehmensorientierten - auch wissensintensiven Dienstleistungen genannt - zeichnen sich in den letzten Jahren durch eine besonders hohe Dynamik beim Wachstum aus.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> vgl. Rück (2000), S. VII

<sup>85</sup> vgl. Schneider (2008), S. 41

<sup>86</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2000), S. 725

<sup>87</sup> vgl. Hoffmann (2006), S. 18

<sup>88</sup> vgl. Fischer Weltalmanach (2009), S. 712

### **4.3 Die Entwicklung der Dienstleistungen und ihre Bedeutung für Arbeitsteams**

Man unterscheidet zwischen zwei Arten von Dienstleistungen. Das sind der Einzelhandel und die wissensintensiven oder sogenannten unternehmensorientierten Dienstleistungen. Zu den wissensintensiven Dienstleistungen zählen Unternehmensberatungen, Marktforschungsinstitute, Fachanwaltskanzleien, Webdesigner oder Forscher und Entwickler in der Pharmazie und der Industrie.<sup>89</sup> In der Regel zeichnen sich wissensintensive Dienstleistungsunternehmen durch einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Beschäftigten mit akademischer Ausbildung aus.<sup>90</sup> Im Rhein-Main-Gebiet wird jeder vierte Arbeitsplatz von dieser Branche bereitgestellt.<sup>91</sup> Im Gegensatz zum Einzelhandel, der ebenfalls zum Tertiärsektor zählt und in den letzten Jahren im Wachstum stagniert, wächst der wissensintensive Dienstleistungsbereich dynamisch. Im Zeitraum von 1996 - 2000 kam es zu einem Wachstum von 160.000 umsatzsteuerpflichtigen, wissensintensiven Unternehmen in Deutschland, was einem Wachstum von fast 50% in diesem Dienstleistungssegment entspricht. Der Anteil an wissensbasierten Dienstleistungsprodukten wird weiter wachsen. Information, Wissen, Innovation, Kreativität, Vernetzung und Kooperation werden künftig der Motor der Wertschöpfung in den Industrienationen sein.<sup>92</sup> Arbeitsteams mit ihrer eigenen Vernetzung im Team, einer kooperativen Zusammenarbeit, der Gruppendynamik und Mitarbeitern mit unterschiedlichem Fachwissen kommt bei der Produktion von wissensintensiven Dienstleistungen eine zentrale Rolle in den nächsten Jahren zu. Damit müssen Arbeitsteams in Zukunft nicht nur über Fachwissen verfügen, sondern besonders gut miteinander kommunizieren und kooperieren können, um gute wissensintensive Dienstleistungen zu produzieren. Es wird davon ausgegangen, dass

---

<sup>89</sup> vgl. Fischer Weltalmanach (2009), S. 714

<sup>90</sup> vgl. Meurer (2009), S: 5

<sup>91</sup> vgl. Meurer (2009, S. 5

<sup>92</sup> vgl. Willke (1999), S. 38

Arbeitsteams mit kleinen, innovativen Gruppen mit flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsvertragsmodellen die Zukunft der Arbeitswelt darstellen werden.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> vgl. Willke (1999), S. 37

## **5 Methoden für den Austausch impliziten Wissens**

Dieses Kapitel stellt Methoden für den Austausch von implizitem Wissen vor. Dabei wird zuerst auf die Problemstellung beim Austausch von implizitem Wissen eingegangen. Darauf aufbauend werden theoretische Konzepte für den Austausch von implizitem Wissen erläutert. Danach werden konkrete Vorgehensweisen für den impliziten Wissensaustausch für Arbeitsteams erörtert.

### **5.1 Problemstellung zum Austausch impliziten Wissens**

Implizites Wissen ist personengebunden, es ist immer kontextabhängig und bezieht sich auf Situationen. Implizites Wissen ist körpergebunden, es hat mit Intuition zu tun. Beim impliziten Wissen trifft der Wissensträger im richtigen Moment die richtige Entscheidung.

Implizites Wissen zeichnet sich neben der Intuition, über die eine Person verfügen muss, durch Expertise aus. Diese Expertise lässt sich aber nicht allein durch das Sammeln von Informationen und das Abspeichern dieser Informationen im Kopf erwerben. Zur Expertise gehört Erfahrung. Ein Wissensträger, der über einen Schatz an implizitem Wissen verfügt, hat neben seinem reinen theoretischen Wissen Erfahrung – in diesem Fall in Form von Berufserfahrung – gesammelt. Auf der Grundlage seines theoretischen expliziten Wissens, das jederzeit artikuliert und abrufbar ist, verfügt er über einen ganz persönlichen Schatz an Erfahrungswissen, welches er in bestimmten Situationen in seinem Leben gesammelt hat.

Porschen geht davon aus, dass implizites Wissen nicht ohne weiteres explizierbar ist.<sup>94</sup> Der Austausch von implizitem Wissen vom Wissensträger an einen Wissensnehmer ist deshalb selten ohne Verlust möglich.

---

<sup>94</sup> vgl. Porschen (2008), S. 64

## 5.2 Modelle zum Austausch impliziten Wissens

Als theoretische Modelle für den Austausch von implizitem Wissen werden die Wissensspirale und das Ba-Konzept vorgestellt. Das Ba-Konzept basiert auf der Wissensspirale und erweitert diese um den gemeinsamen Erfahrungskontext. Abschließend werden von Mertins et al die „Motivationsfaktoren um implizites Wissen zu kommunizieren“ dargestellt. Bei ihnen handelt es sich um ein weitaus praxisbezogeneres Modell zum Austausch von Erfahrungswissen. Damit liefert es erste konkrete Vorschläge für den Austausch von Erfahrungswissen in Teams

### 5.2.1 Die Wissensspirale

Wie in Kapitel 2 beschrieben, stellen Nonaka/Takeuchi mit der Wissensspirale ein Modell vor, das eine Umwandlung von implizitem Wissen in implizites Wissen und von implizitem Wissen in explizites Wissen in Unternehmen möglich machen soll. Die Umwandlung von implizit zu implizit wird als Sozialisation bezeichnet, die Umwandlung von implizit zu explizit als Externalisierung. Nonaka/Takeuchi gehen davon aus, dass der Transfer von implizitem Wissen bei der Sozialisation und Externalisierung ohne Verlust möglich ist.

Der Begründer des Begriffes impliziten Wissens - Polyani - beschreibt implizites Wissen als das Wissen, das nicht artikulierbar ist. Polyani

*„wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen“<sup>95</sup>*

sagt aus, dass ein Mensch nicht ohne weiteres sein implizites Wissen artikulierbar machen kann.

Wenn implizites Wissen personen- und körpergebunden und nicht wirklich vollständig artikulierbar ist, wie soll es dann sozialisierbar oder externalisierbar gemacht werden? Die Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi geht von einem Idealzustand beim Transfer impliziten Wissens aus, der so nicht umsetzbar ist.

---

<sup>95</sup> Polyani (1985), S. 14

Das Modell von Nonaka/Takeuchi hat gerade in den 90er Jahren, als es zu einem Boom im Wissensmanagement kam, dazu geführt, dass in Unternehmen der Ansatz vertreten wurde, jedes Wissen sei externalisierbar und könne in Datenbanken gespeichert werden.<sup>96</sup> Das Wissensmanagement der 90er Jahre war extrem und EDV-lastig und stieß damit sehr schnell an seine Grenzen. In Unternehmen erkannte man, dass es nicht damit getan ist, Wissen in Datenbanken abzulegen. Es gibt Barrieren, die es den Mitarbeitern erschweren, ihr Wissen weiter zu geben. Diese Barrieren liegen oft in hierarchiegeprägten Unternehmenskulturen, die den Wissensschatz ihrer Mitarbeiter nicht fördern, sondern mit der Maxime „Wissen ist Macht“ Wissen zu Herrschaftswissen erheben, das niemand gerne mit Kollegen teilt. Nach den 90er Jahren erkannten Manager die Komplexität, die das Management von Wissen für Unternehmen auf warf. Es wurde wichtiger, Unternehmenskulturen zu schaffen, die den Austausch von Wissen in Unternehmen fördern.

### **5.2.2 Die Wissensspirale und das Ba-Konzept**

Die Frage, wie implizites Wissen weiter gegeben werden kann, bekam neue Dimensionen. Der Kontext, in dem implizites Wissen erworben, gespeichert und weiter gegeben werden sollte, rückte in den Vordergrund. In diesem Zusammenhang entstand das Ba-Konzept. Beim Ba-Konzept wird der Kontext zum Schlüssel für die Gestaltung der Kommunikation für den Austausch von Wissen. Nur wenn die Personen, die Wissen austauschen wollen, sich auf einer gemeinsamen Erfahrungsebene befinden, ist Sozialisation und Externalisierung möglich.

Nonaka hat die Wissensspirale mit Hilfe des Ba-Konzeptes weiter entwickelt. Zusammen mit Konno entwickelte er das Ba-Konzept. Ba stellt die Grundlage für die Wissensspirale dar. Ba ist der Kontext, der nötig ist, damit Wissen kommuniziert werden kann. Nach Nonaka/Konno ist Ba der Ort, worin

---

<sup>96</sup> vgl. Porschen (2008), S. 66



Wissen existiert und greifbar wird. Wissen außerhalb von Ba ist Informationen.<sup>97</sup>

Das Ba-Konzept orientiert sich an den vier Stationen der Wissensspirale, weshalb es die vier Typen des Ba gibt.

- Originating Ba
- Dialoguing Ba
- Systemising Ba
- Excerising Ba

Originating Ba wird der Sozialisation zugeordnet und stellt damit den schwierigen Transfer impliziten Wissens dar.

Dialoguing Ba wird der Externalisierung des impliziten Wissens zugeordnet, hier wird das implizite Wissens artikulierbar gemacht.

Systemising Ba entspricht der Internalisierung, es wird durch kollektive und virtuelle Maßnahmen definiert.

Excerising Ba ist die Kombination und wird durch individuelle und virtuelle Maßnahmen definiert. Das Ba-Modell hat weitaus weniger Beachtung gefunden als die Wissensspirale. Bedeutend ist, dass es mit Ba keine Trennung mehr von implizit und explizit gib. Der Kontext, in dem Wissen erst interpretierbar wird, erhält mit Ba größeres Gewicht. Mit Ba findet eine Aufhebung der einzelnen Stationen der Wissensspirale statt.<sup>98</sup>

### **5.2.3 Motivationsfaktoren implizites Wissen zu kommunizieren**

Während die Wissensspirale und das Ba-Konzept implizites Wissen in einem stark übergeordneten, theoretischen Zusammenhang für das gesamte Unternehmen nutzbar machen, bedienen sich Mertins und Finke bei der Kommunikation impliziten Wissens praktischer Ansätze implizites Wissen von Individuum zu Individuum in Unternehmen zu kommunizieren und damit nutzbar zu machen.

---

<sup>97</sup> vgl. Reinhardt [Hrsg.] (2004), S. 78

<sup>98</sup> vgl. Porschen (2008), S. 67

Nach Mertins et al. gibt es zwei Barrieren, die zuerst überwunden werden müssen, damit implizites Wissen kommuniziert wird. Diese Barrieren liegen

- a) beim Wissensträger
- b) bei der Gestaltung der Kommunikation impliziten Wissens.<sup>99</sup>

Diese Barrieren werden in der Pyramide als Motivationsfaktoren beschrieben, die mit bestimmten Methoden überwunden werden können, wie Abb. 8 zeigt.

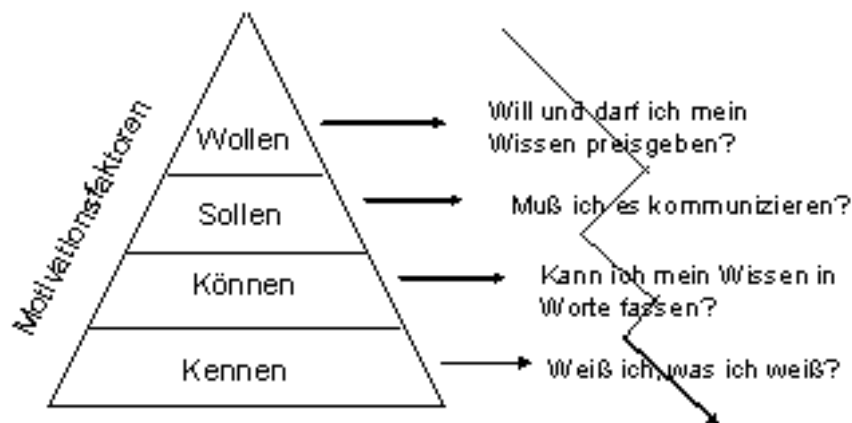


Abb. 8<sup>100</sup> Motivationsbarrieren, implizites (Erfahrungs-) Wissen zu kommunizieren

**Kennen:** Wenn der Wissensträger sich nicht darüber bewusst ist, über welches Wissen er verfügt, kann er es auch nicht kommunizieren. Methoden, wie z.B. gezieltes Nachfragen zu speziellen Arbeitsaufgaben helfen, das Kennen des eigenen Wissens dem Wissensträger zu verdeutlichen. Dem Wissensträger muss bewusst gemacht werden, über welches Wissen er verfügt.

**Können:** Der Wissensträger muss in die Lage versetzt werden, sein Wissen zu kommunizieren. Er muss über bestimmte Kompetenzen verfügen, damit er sein Wissen weiter geben kann. Dazu gehört Kooperation und

<sup>99</sup> vgl. Mertins nach Reinhardt [Hrsg.] (2004), S. 43

<sup>100</sup> Reinhardt [Hrsg.] (2004), S. 42

Kommunikation. Ingenieure sind vielleicht nicht besonders darin geschult, ihr implizites Wissen mündlich oder schriftlich weiter zu geben. Deshalb sollte der Wissensträger in diesen Kompetenzen geschult werden.

**Sollen:** Nicht jeder Wissensträger gibt sein Wissen freiwillig preis. Es muss eine konkrete Arbeitsanweisung geben, damit der Wissensträger sein Wissen kommuniziert. Dazu ist es hilfreich, das Kommunizieren oder Dokumentieren von implizitem Wissen in einen Arbeitsprozess zu integrieren.

**Wollen:** Hier sollen die Ängste des Wissensträgers sein Wissen zu teilen, abgebaut werden. Wenn der Wissensträger den Eindruck gewinnt, dass sein Arbeitsplatz durch die Preisgabe seines Wissens einem Automatisierungsprozess zum Opfer fällt, wird er kaum bereit sein, sein Wissen zu teilen. Es liegt an den Führungskräften Vertrauen aufzubauen und transparente Entscheidungs- und Informationsprozesse zu schaffen. Der Wissensträger sollte in die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden. Auf diese Weise wird Vertrauen hergestellt. Gleichzeitig wird die Motivation des Wissensträgers erhöht, sein Wissen zu teilen.<sup>101</sup>

Kennen und Können sind die Barrieren, die beim Wissensträger liegen, Sollen und Wollen sind die Barrieren, die bei der Gestaltung der Kommunikation des impliziten Wissens liegen. Kennen und Können lassen sich durch Methoden aus der Kommunikation lösen, Sollen und Wollen fallen in die Kategorie des Führungsstiles und der Unternehmenskultur und damit in motivationstheoretische Ansätze, die im Kapitel Motivation vorgestellt werden.

Implizites Wissen, auch wenn es nie ohne Verluste übertragbar ist, kann mit verschiedenen Methoden weiter gegeben werden. Dazu gehören verbale und nonverbale Ansätze. Diese können strukturiert oder unstrukturiert sein.

---

<sup>101</sup> vgl. Reinhardt [Hrsg.] (2004), S. 41 - 43

### **5.3 Methoden für den Austausch impliziten Wissens**

In den letzten Jahren sind im Wissensmanagement verschiedene Methoden für den Austausch von Wissen in Organisationen entstanden. Diese werden in diesem Abschnitt in Hinblick auf Ihre Bedeutung für den Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams untersucht. Die Methoden für den Austausch von implizitem Wissen gliedern sich in nonverbale Methoden, verbale unstrukturierte Methoden und verbale strukturierte Methoden. Weiterhin wird die Bedeutung der informellen Kommunikation für Arbeitsteams erörtert.

### **5.4 Nonverbale Methoden**

Eines der ältesten Modelle implizites Wissen weiter zu geben besteht im bloßen Nachahmen einer Tätigkeit, wie man es häufig bei Meister-Schüler-Beziehungen antrifft. Deutschland hat hier mit seinem Ausbildungssystem von „Lehrlingen“ im Handwerk eine lange Tradition, die bis ins Mittelalter zurück reicht. Beim Nachahmen kommt es nicht darauf an, dass intellektuell verstanden wird, was getan wird. Oft wird erst nachgeahmt und dann hinterfragt. Ein Medizinstudent unterwirft sich dem Lehrplan seines Faches ohne zu hinterfragen, warum er sich zuerst mit Anatomie befassen muss. Er lernt erst Puzzleteile, die sich viel später für ihn zu einem Ganzen fügen.

## **5.5 Verbale Methoden**

In diesem Kapitel werden verbale Methoden für den Austausch von implizitem Wissen beschrieben.

### **5.5.1 Verbale, unstrukturierte Methoden für den Austausch impliziten Wissens**

Zu den unstrukturierten Methoden gehört die Benutzung von Analogien und die Methode des lauten Denkens.

#### **Analogien und Metaphern**

Für die Weitergabe von implizitem Wissen werden gerne Analogien und Metaphern verwendet. Analogien eignen sich in der Kommunikation von Fachkräften mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen, um eine gemeinsame Verständigungsbasis zu schaffen.<sup>102</sup> Da abteilungsübergreifende Arbeiten und damit die Kommunikation an Schnittstellen in Unternehmen zunehmen, nimmt dieser Kommunikationsaspekt eine nicht unbedeutende Stellung ein. Inhaltliche Analogien eignen sich besonders gut, um komplexe Zusammenhänge, in denen Einstellungen, Werte und Gefühle in einer Situation beschrieben werden, die zu einer Handlung oder Entscheidung geführt haben, darzustellen. Als inhaltliche Analogien werden Metaphern bezeichnet, die besonders häufig im Story Telling benutzt werden.

#### **Lautes Denken**

Beim lauten Denken wird meistens eine Tätigkeit für einen Lernenden kommentiert. Dabei werden Fachwissen, Überzeugungen und das Wissen, das gerade in dieser Handlungssituation abgerufen wird, artikuliert. Oft muss das laute Denken vom Wissensträger ein paar Mal geübt werden, damit er

---

<sup>102</sup> vgl. Reinhardt [Hrsg.] (2004), S. 38

dem Wissensnehmer das implizite Wissen sinnvoll und gut artikulierbar weiter geben kann.

### **Nicht-moderierte Gruppendiskussionen**

Nicht-moderierte Gruppendiskussionen eignen sich gut, um einen Gruppenkonsens über einen gemeinsamen Kenntnisstand herbei zu führen. Implizites Wissen zu bestimmten Themen wird bei dieser Methode über einzelne Beiträge und Nebensätze wie „nebenbei“ kommuniziert.<sup>103</sup> Neben nicht-moderierten Gruppendiskussionen wird Brainstorming gerne zur Ideenfindung in Arbeitsteams eingesetzt. Brainstormingmethoden haben viel Ähnlichkeit mit ad-hoc Gruppendiskussionen. Beim Brainstorming geht es um die spontane, ungehinderte Ideenfindung zu einer bestimmten Problematik.<sup>104</sup> Es ist wichtig, dass die Teilnehmer nicht zuerst über Lösungsansätze nachdenken und dann versuchen Ideen zu finden, sondern dass von Anfang an der unkritische Umgang mit den eigenen Gedanken und Ideen im Vordergrund steht und diese einfach „fließen“. Später, nach der Ideenfindung kann dann in der Gruppe entschieden werden, welche Ideen sich zur Lösung eines Problems eignen und welche nicht.

### **Communities of Practice**

Bei den Communities of Practice findet ebenfalls ein informeller Austausch von Mitarbeitern zu einem bestimmten Thema statt. Es handelt sich um einen Zusammenschluss von Mitarbeitern, die ein gleiches Interessen- oder Wissensgebiet haben oder ein ähnliches praktisches Problem bearbeiten und sich mit praxisnahen Ratschlägen darüber austauschen wollen. Das Wissensmanagement hat in den letzten Jahren ihren Nutzen für den Austausch von impliziten Wissens für sich entdeckt und versucht, die Communities of Practice als Instrument für den Wissensaustausch in Unternehmen zu nutzen.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> vgl. Reinhardt [Hrsg.] (2004), S. 39

<sup>104</sup> vgl. Thobe (2004), S 203

<sup>105</sup> vgl. Probst/Raub/Romhardt (2010), S. 168

Für den Einsatz in Arbeitsgruppen spielen die Communities of Practice eine eher untergeordnete Rolle, da sie meistens als informelle Gruppen funktions- und abteilungsübergreifend arbeiten. Communities of Practice sind zeitlich nicht begrenzt und beruhen auf einer freiwilligen Teilnahme. Ob Mitglieder zur Community of Practice dazu gehören oder nicht, hängt meistens davon ab, ob sie zu dem Thema der Community etwas beizutragen haben oder ob sie von den eingebrachten Beiträgen für ihre Arbeit profitieren können.<sup>106</sup> Die Communities of Practice sind nur für große Arbeitsteams interessant, bei denen die Mitarbeiter sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen. In kleineren Teams findet der Praxisaustausch über informellere Wege statt. In den letzten Jahren werden die Communities of Practice vom Wissensmanagement der Unternehmen oft instrumentalisiert und strukturiert zum Wissensaustausch eingesetzt. Ihren Ursprung haben sie aber in ihrem informellen, unstrukturierten Charakter.

### **5.5.2 Gesprächsfördernde Rahmenbedingungen für den informellen Austausch**

Der informelle Austausch durch gemeinsame Frühstücks- und Mittagspausen oder die Kaffeepause gehören ebenso zu den unstrukturierten Methoden, implizites Wissen auszutauschen. Viele Unternehmen haben für Ihre Mitarbeiter Meeting-Points eingerichtet, die zum informellen, hierarchie- und abteilungsübergreifenden Austausch beim Kaffeetrinken einladen sollen. Allerdings muss hier angemerkt werden, dass diese Systeme oft ihr Ziel verfehlen. In einem stark hierarchiegeprägten, konservativen Unternehmen werden auch Meeting-Points nicht dazu führen, dass sich Abteilungsleiter und Mitarbeiter barrierefrei austauschen. Die Bedeutung der informellen Kooperation wurde im Wissensmanagement viele Jahre unterschätzt und nicht weiter erforscht. Stattdessen versuchte man in Organisationen Communities of Practice und teilweise sehr strukturierte Methoden des Story Tellings einzuführen, um implizites Wissen zugänglich zu machen. Zu stark strukturierte Methoden haben beim Wissensaustausch teilweise den Effekt, Vorschläge zur Innovation und einen zwanglosen Austausch behindern.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> vgl. Porschen (2008), S. 170

<sup>107</sup> vgl. Porschen (2008), S. 192

Oftmals fühlen sich die Austauschpartner von Wissen in zu organisierten Strukturen gehemmt, ihr Wissen auszutauschen. In neueren Studien konnte nachgewiesen werden, dass die informelle Kommunikation den Austausch von Wissen steigert und zu einer vertrauensvolleren Zusammenarbeit und positiveren Unternehmenskultur beiträgt.<sup>108</sup> Der informelle Austausch ist gerade für Teams gut geeignet, die sich aufgrund ihrer Größe für strukturierte, verbale Methoden des Wissensaustausches nicht eignen.

### **5.5.3 Strukturierte, verbale Methoden**

#### **Story Telling**

Story Telling ist eine der ältesten Methoden um implizites Wissen weiter zu geben. Vor der Alphabetisierung wurde Wissen über Story Telling von Generation zu Generation über Jahrhunderte weiter gegeben.<sup>109</sup> Das Erzählen von Geschichten kann zunächst unstrukturiert erfolgen, in den letzten Jahren wurde es aber als ein Instrument für das Wissensmanagement in Unternehmen entdeckt, um implizites Wissen zu kommunizieren. Es gibt eine ganze Reihe von Methoden, wie Story Telling in Unternehmen angewendet werden kann. Die meisten dieser Methoden sind sehr ausgereift, wie z.B. die Methode des Kommunizierenden Lernens für den Wissensfluss. Bei dieser Methode fordern Wissenssuchende Wissensträger auf, mit ihrem Erfahrungswissen den Prozess der Wissensweitergabe zu unterstützen. Es kommt zu einer feedbackorientierten Verbalisierung zwischen Wissensträgern und -nehmern. Ein Dialogbegleiter fördert, strukturiert und visualisiert die gewonnen Erkenntnisse. Seine Aufgabe besteht darin, die Wissenskommunikation zwischen den beteiligten Personen anzuregen und zu fördern.<sup>110</sup> Die strukturierten Methoden des Story Tellings wurden zum großen Teil entwickelt, um implizites Wissen zwischen Projekt- oder Expertenteams weiter zu geben. Für Arbeitsteams bei der Unterstützung von routinemäßigen Aufgaben sind sie zu aufwendig. Dennoch sollte das Geschichtenerzählen auch in Arbeitsteams gefördert

---

<sup>108</sup> vgl. Krämer zitiert nach Porschen (2003), S. 194

<sup>109</sup> vgl. Reinmann [Hrsg.] (2005), S. 168

<sup>110</sup> vgl. Porschen (2008), S. 166



werden, das kann durch Aufforderungen geschehen, Anekdoten oder Kurzgeschichten über Ereignisse zu erzählen, die besonders geglückt sind, aber auch über Geschichten, die nicht gut ausgegangen sind. Hier liegt es am Teamleiter durch gezieltes Nachfragen bei den Geschichten das implizite Wissen des Wissensträgers für die anderen Teammitglieder kommunizierbar zu machen. Der Teamleiter kann durch Fragen nach dem wie oder warum („wie kam es zu dieser Entscheidung?“, warum hat der Wissensträger so und nicht anders gehandelt?“) – oder bei negativen Ausgängen „was hätte anders gemacht werden können, damit dieses Ereignis nicht eintritt?“ die anderen Teammitglieder auf das implizite Wissen des Wissensträgers und damit auf den eigentlichen Kern der Botschaft der Geschichte aufmerksam machen. Story Telling ist für Arbeitsteams auch insofern interessant, da das gegenseitige Erzählen von Erfahrungen die soziale Bindung zwischen den Kommunikationspartnern stärkt und damit eine Basis für kooperatives Arbeiten bildet.<sup>111</sup>

### **Lessons Learnt**

Beim Story Telling kann es nicht nur interessant sein Geschichten zu erzählen, die einen positiven Ausgang hatten. Gerade die Geschichten, bei denen es Probleme gab oder Fehler in Arbeitsprozessen auftraten, eignen sich besonders gut für das Arbeitsteam, um aus diesen Fehlern zu lernen und Verbesserungen in den Arbeitsprozessen vorzunehmen. In Unternehmen wurde diese Art der Fehleraufbereitung in den letzten Jahren für das Wissensmanagement strukturiert und instrumentalisiert. Es wird als Lessons Learnt bezeichnet. Um aus Fehlern lernen zu können ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur und die Kultur im Team Fehler zulassen. Fehler dürfen von der Führungskraft nicht geahndet werden, sondern sollen als Anreiz im Team verstanden werden, Arbeitsvorgänge so zu gestalten, dass sie weniger fehlerbehaftet sind. Lessons Learnt wird häufig für Projektarbeit verwendet. Hier ist es sehr sinnvoll, dass am Ende des Projektes dokumentiert wird, was gut gelaufen ist und was weniger gut lief. Auf diese Weise kann das nächste Projektteam von den Fehlern des

---

<sup>111</sup> vgl. Reinmann (2005), S. 30

vorangegangenen Projektteams profitieren. In der Unternehmensvision von GlaxoSmithKline steht z.B., dass bei GlaxoSmithKline ein Fehler niemals zwei Mal gemacht werden soll und dass die Mitarbeiter aus den Erfolgen und Fehlern der andern lernen sollen.<sup>112</sup> Bei GlaxoSmithKline werden am Ende von Projekten After Action Reviews gestartet, bei denen besprochen wird, was in dem jeweiligen Projekt gut funktioniert hat und was weniger gut organisiert war. Hierzu sind alle Teilnehmer eingeladen. Der Zeitaufwand für ein einfaches After Action Review beträgt 10 – 30 Minuten. Am Ende entsteht ein Ausblick, was man beim nächsten Projekt in den Arbeitsabläufen besser hätte machen können. Dieser Ausblick wird dokumentiert.<sup>113</sup> Lessons Learnt wird in Unternehmen oft sehr strukturiert eingesetzt und eignet sich nur in Maßen für Arbeitsteams. Dennoch sollte in Gruppenbesprechungen von der Führungskraft der Fokus auf die Prozesse gelenkt werden, die nicht gut liefen, damit im Team an gemeinsamen Lösungen zur Verbesserung von Arbeitsprozessen gearbeitet werden kann.

### **MikroArts**

Willke beschreibt eine sehr einfache, effektive Methode, die Story Telling und Lessons Learned miteinander verbindet und für den Austausch impliziten Wissens in größeren Arbeitsteams von 10 – 20 Personen interessant ist: Die MikroArts sind Artikel, die Wissensarbeiter schreiben, nachdem sie bestimmte Erfahrungen gesammelt haben und dabei zu Erkenntnissen gelangt sind, die sie anderen Teammitgliedern mitteilen wollen oder später noch einmal für sich selbst nutzen wollen. Ein MikroArt soll den Wunsch des Mitarbeiters mit dem Schreiben eines journalistischen Artikels in Verbindung mit der Weitergabe von Fachwissen verbinden.<sup>114</sup> MikroArts können in Unternehmen auf gemeinsamen Laufwerken von Arbeitsteams oder im Intranet abgelegt werden. Sie sollten in einen Arbeitsprozess eingebunden werden, damit die Teammitglieder in den täglichen Routineaufgaben und unter Zeitdruck nicht vergessen, die MikroArts-Artikel zu schreiben und abzulegen. Das Schreiben eines Artikels sollte nicht mehr als eine halbe

---

<sup>112</sup> vgl. Böttcher (2008), Folie 14

<sup>113</sup> vgl. Böttcher (2008), Folie 23

<sup>114</sup> Willke (2001), S. 107

Stunde Zeit kosten. Es empfiehlt sich, den Artikeln eine standardisierte Struktur zu geben, damit die spätere Lesbarkeit und den Nutzen der MikroArt für andere erleichtert wird.

Abb. 9 zeigt einen den Aufbau eines MikroArt.

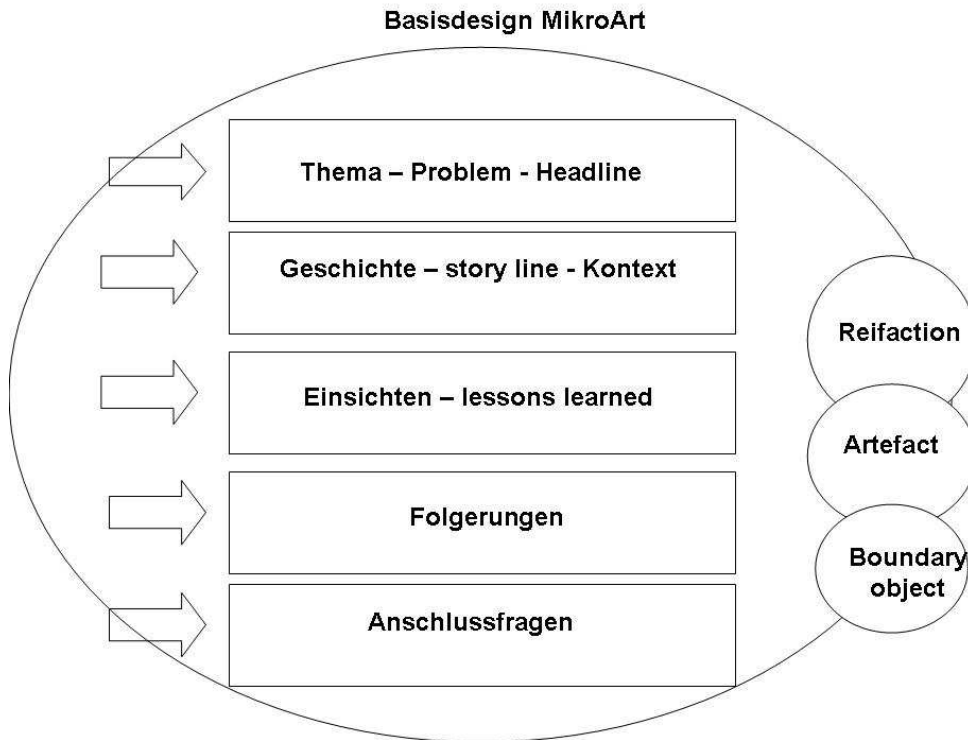


Abb. 9 Basisdesign eines MikroArts<sup>115</sup>

### Best Practices

Als Best Practices werden Arbeitsweisen und Methoden bezeichnet, die zu einer hohen Produktivität, Qualität, Wertschöpfung oder Kundennutzen geführt haben.<sup>116</sup> Es sind Methoden in der täglichen Arbeit, die sich besonders nützlich erwiesen haben. Best Practices werden in Unternehmen oft zwischen unterschiedlichen Abteilungen oder auch unternehmensübergreifend bei gleichen Arbeitsgebieten in verschiedenen Firmen ausgetauscht. Für den Austausch impliziten Wissens eignen sie sich nur bedingt, da sie eher für ganze Organisationsformen geeignet sind. Es ist aber denkbar, in größeren Teams strukturierte Workshops zu Best Practices

<sup>115</sup> Willke (2001), S. 113

<sup>116</sup> vgl. North (1998), S. 242

anzubieten, in denen sich die Teammitglieder über besonders gut gelungene Arbeiten austauschen. Solche Workshops sollten vom Teamleiter regelmäßig ins Leben berufen und moderiert werden. Die Ergebnisse sollten so dokumentiert werden, dass alle Workshopteilnehmer später wieder darauf zugreifen können.

### **Experteninterviews**

Neben dem Story Telling hat sich in den letzten Jahren das Experteninterview zur Weitergabe impliziten Wissens einen Platz unter den Methoden zum Wissensaustausch erobert. Beim Experteninterview werden einem Experten, der über viel Erfahrungswissen verfügt, von einem Moderator gezielt Fragen gestellt, die den Experten motivieren sollen, möglichst viel von seinem Wissen zu kommunizieren. Bestimmte Fragetechniken sollen dem Wissensträger helfen das Wissen zu artikulieren, welches er selbst als so verständlich ansieht, dass er nicht auf die Idee kommt darüber zu sprechen. Neben dem Fachwissen kann es sich um das Wissen, das aus der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit mit Kunden- oder abteilungs- oder funktionsübergreifenden Mitarbeitern entsteht, handeln. Hier geht es oft um die Frage, mit wem der Experte gut zusammen kann arbeiten, wer ihm wichtige Informationen liefert und wem er vertrauen kann. Der Automobilhersteller Volkswagen hat die Wissensstafette entwickelt, bei der u.a. Interviewtechniken angewendet werden, wenn langjährige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und deren Wissen an neue Mitarbeiter weiter gegeben werden soll. Dazu werden strukturierte Interviews im sogenannten Auftaktgespräch benutzt, bei dem der Experte, der das Unternehmen verlässt, sein Wissen an den „Novizen“ durch das Experteninterview weiter gibt. Bei VW handelt es sich um strukturierte Interviews.<sup>117</sup> Ihnken, der die Experteninterviews bei VW durchführt, verwendet dazu offene und geschlossene Fragen, sowie trichterförmige Fragen, bei denen mit offenen Fragen begonnen wird und die zu geschlossenen Fragen führen.<sup>118</sup> Bimazubute weist darauf hin, dass

---

<sup>117</sup> vgl. Ihnken (2008), S. 18

<sup>118</sup> vgl. Ihnken (2010) [E-mail]

strukturierte Interviews hinderlich sein können. Durch ihre formalisierte Struktur erzählt der Wissensträger nicht wirklich alles.<sup>119</sup> Gerade das, was in Nebensätzen oft erst durchklingt und dem Wissensträger als unwichtig oder selbstverständlich erscheint, kann für den Wissensnehmer von entscheidender Bedeutung sein. Bei unstrukturierten Interviews, die informellen Charakter haben, kann eher durch eine vertrauensvolle Atmosphäre gerade das implizite Wissen gehoben werden, was mit der Unternehmenskultur oder der Teamatmosphäre zu tun hat worüber ansonsten nicht offen kommuniziert wird. Experteninterviews eignen sich in verkürzter Form für den Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams. Beim Einarbeiten eines Mitarbeiters in eine neue Arbeitsaufgabe kann es sehr sinnvoll sein, dass der neue Mitarbeiter dem erfahrenen Mitarbeiter über die Schulter schaut und zu dessen Arbeitsablauf entsprechende, vorher strukturierte Fragen stellt, damit er möglichst viel von dem Gespräch und dem „Über-die-Schulter-Schauen“ erfährt. Diese Art der Einarbeitung, bzw. der Wissensteilung in einem Aufgabengebiet ist in Arbeitsteams mit Sicherheit die am häufigsten verbreitete. Es ist sinnvoll, einen Fragenkatalog zu entwerfen, bevor man sich mit dem erfahrenen Kollegen zusammen setzt, damit dieser dem neuen Kollegen sein Aufgabengebiet erklärt. Hier kann das Experteninterview nützliche Hinweise liefern.

### **Moderierte Gruppendiskussionen**

Neben den Interviewtechniken eignen sich moderierte Gruppendiskussionen zum Austausch von implizitem Wissen. In der Regel moderiert eine externe Person die Diskussion.<sup>120</sup> Sie kann durch den Abstand, den sie zur Gruppe und zu den fachlichen Themen hat, die Diskussion aus der Vogelperspektive moderieren und der Gruppe durch gezielte Fragen Anregungen geben, die die Gruppe ohne Moderator nur schwer hätte erarbeiten können.

---

<sup>119</sup> vgl. Bimazubute (@2002.06.27, S. 50)

<sup>120</sup> vgl. Thobe (2003), S. 203

## **Job Rotation**

Der Austausch impliziten Wissens kann weiterhin mit Hilfe von wechselnden Arbeitsplätzen der Teammitglieder erreicht werden. Wenn jedes Teammitglied in regelmäßigem Wechsel das Aufgabengebiet eines anderen Teammitgliedes übernimmt, werden Arbeitsprozesse im Team transparenter und jeder weiß, was die anderen Teammitglieder tun. Der regelmäßige Wechsel der Tätigkeit wird als Job Rotation bezeichnet.<sup>121</sup> Job Rotation hat den Vorteil, dass Wissen nicht nur auf intellektueller Ebene, also durch strukturierte oder unstrukturierte Kommunikation weiter gegeben wird, sondern dass durch das Ausführen der Tätigkeit an sich ein sehr hoher Lerneffekt und Wissenszuwachs erreicht wird.

### **5.5.4 Austausch von implizitem Wissen in der zwischenmenschlichen Kommunikation**

Für den Austausch von implizitem Wissen wurden eine Reihe von Methoden entwickelt, die in Unternehmen teilweise gezielt für die Verteilung und Gewinnung von Wissen eingesetzt werden. Wissen wird immer durch Kommunikation von einem Wissensträger zu einem Wissensnehmer weiter gegeben, dieses kann verbal oder schriftlich erfolgen. Bei den sehr ausgefeilten, strukturierten Methoden zum Wissensaustausch wird oft übersehen, dass die Kommunikation zwischen Menschen fehlerbehaftet ist. Wissensaustausch wird oft als ein strukturierter Prozess angesehen, der einem technisierten Sender-Empfänger-Modell mit der Vermittlung von Informationen aus der Informationstechnologie nahe kommt.

Der Austausch von implizitem Wissen ist jedoch ungleich komplizierter, da an ihm Menschen beteiligt sind, die das, was gesagt wird, je nach ihrer Persönlichkeit und ihren Erfahrungen unterschiedlich interpretieren. Oft hört der Wissensnehmer aus dem Austauschprozess etwas anderes heraus, als der Wissensträger sagen wollte. Schulz von Thun machte in den 80er Jahren mit seinem Modell „die vier Seiten der Nachricht“, bei dem Menschen eine

---

<sup>121</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 119

Nachricht über das Beziehungssohr, das Sachohr, den Appell und die Selbstoffenbarung wahrnehmen können, auf die Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation aufmerksam.<sup>122</sup> Beim Austausch von implizitem Wissen dürfen diese Probleme nicht außer Acht gelassen werden, auch wenn sie hier nur am Rande behandelt werden. Abb. 10 zeigt die vier Seiten einer Nachricht:

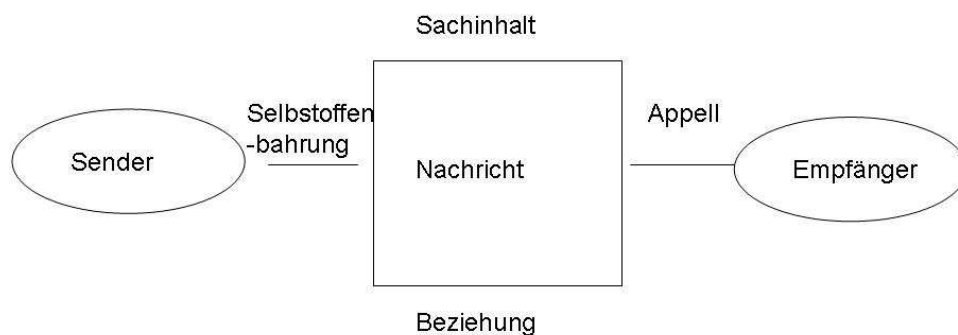


Abb. 10 Die vier Seiten der Nachricht<sup>123</sup>

In der Kommunikation zwischen zwei Personen will der Sender einen Sachinhalt an dem Empfänger weiter geben. Gleichzeitig ist es aber möglich, dass der Sender z.B. durch den Satz „Sie haben Kunden xy immer noch nicht zurück gerufen“ etwas anderes zum Ausdruck bringt. Zum einen gibt er dem Empfänger zu verstehen, dass er unzufrieden oder enttäuscht ist, weil der Empfänger Kunde xy noch nicht zurück gerufen hat. Dies kann durch eine entsprechende vorwurfsvolle Tonlage beim Sender verstärkt werden. Er gibt damit außerdem zu verstehen, dass er möchte, dass Kunde xy möglichst bald zurück gerufen wird. Weiterhin kann der Satz etwas über die Beziehungsebene aussagen, in dem der Sender sagt: „Wie ich mir gedacht

<sup>122</sup> vgl. Schulz von Thun (1984), S. 30

<sup>123</sup> Schulz von Thun (1984), S. 30

habe, haben Sie Kunden xy schon wieder nicht pünktlich zurück gerufen“.  
Damit drückt der Sender aus, dass er vom Empfänger erwartet hat, dass er so und nicht anders handelt und ihm nicht mehr zu traut.



## **5.6        Fazit**

Implizites Wissen ist nie ohne Verluste von einem Wissensträger zu einem Wissensnehmer übertragbar, da implizites Wissen an sich schwer artikulierbar und sehr kontextabhängig ist. Kommunikationsprobleme zwischen Menschen sorgen weiterhin dafür, dass eine Nachricht nie in der gleichen Qualität, mit der sie weiter gegeben wird, beim Empfänger ankommt. Von den oft sehr gut organisierten und ausgefeilten Methoden zum Austausch impliziten Wissens eignen sich die meisten nur in weniger strukturierten Ansätzen für Arbeitsteams. Brainstorming und nicht-moderierte Gruppendiskussionen lassen sich ohne weiteres auf Arbeitsteams übertragen. Der nonverbale Vorgang des reinen Nachahmens lässt sich ebenfalls gut auf Arbeitsteams übertragen. Das Gleiche gilt für das laute Denken. Beide Arten eignen sich aber eher für handwerkliche Tätigkeiten in der produzierenden Industrie. Analogien und Metaphern werden gerne verwendet, wenn zwischen interdisziplinären Experten implizites Wissen vermittelt werden soll. Sie eignen sich gut für Arbeitsteams und werden oft im Story Telling eingesetzt. Wenn der Aufwand strukturiertes Story Telling in Arbeitsteams einzuführen, zu groß ist, sollte die Führungskraft die Teamkollegen dazu ermuntern, Geschichten aus dem Alltag zu erzählen und hier ganz besonders nachfragen, warum und wie besonders gute, oder schlechte Ergebnisse erzielt wurden. Für Arbeitsteams ist es weiterhin wichtig, eine Teamkultur zu entwickeln, bei der offen mit Fehlern umgegangen wird. Auf diese Weise können neue Arbeitsprozesse entwickelt werden, die weniger fehleranfällig sind. Dadurch entsteht eine unstrukturierte, aber effektive Methode, die dem Lessons Learnt ähnlich ist. Auf die Dokumentation von Lessons Learnt kann in Arbeitsteams verzichtet werden. Es reicht einen entsprechenden konstruktiven Umgang mit Fehlern im Arbeitsprozess zu schaffen. Gerade für neue Teammitglieder ist es wichtig zu erfahren, wie die anderen Teammitglieder arbeiten. Hier kann der „Novize“, der etwas lernen möchte, dem erfahrenen Mitarbeiter bei dessen Arbeit über die Schulter schauen und ihm Fragen zu seiner Arbeit stellen. Es kann sich als nützlich erweisen, wenn der „Novize“ sich vor dem Gespräch

Fragen überlegt, die er dem Wissensträger stellen möchte. Hier können Experteninterviews sinnvolle Hinweise geben.

Wissen lässt sich nie ohne Verluste weiter geben. Das liegt an der Beschaffenheit des impliziten Wissens, das an den Wissensträger gebunden und stark kontextabhängig ist. Weiterhin entstehen in der zwischenmenschlichen Kommunikation Interpretationsspielräume, die dafür sorgen, dass die Nachricht des Wissensträgers nie in der gleichen Qualität, wie sie gesendet wurde, beim Wissensempfänger ankommt. Die persönliche Nähe zwischen Wissenssender und –empfänger spielt für den Wissensaustausch eine relevante Rolle. Ist die Beziehung zwischen Austauschpartnern durch Vertrauen, Sympathie und Wertschätzung positiv geprägt, lässt sich implizites Wissen leichter austauschen.<sup>124</sup>

Wissen ist kontextabhängig, was bedeutet, dass sich die Mitarbeiter, die Wissen untereinander austauschen, im selben „Ba“ befinden sollten. Neben den strukturierten Methoden zum Wissensaustausch, die ihren Einsatz oft erst in der gesamten Organisationsstruktur entfalten, eignet sich die informelle Kommunikation gut für den Wissensaustausch im Team. Oft werden dabei Informationen wie „nebenbei“ ausgetauscht, man erfährt in einem Nebensatz des Teamkollegen von einem neuen Aspekt, der erst so Beachtung findet. Bei strukturierten Gesprächen geschieht diese Art des Wissensaustausches seltener. Der Austausch von implizitem Wissen hängt stark von der Art ab, wie kommuniziert wird. Man kann Mitarbeiter durch Kommunikationskurse und dadurch, dass sie eine gute persönliche Beziehung zueinander haben dazu bringen, dass implizites Wissen ohne allzu große Verluste ausgetauscht wird.

---

<sup>124</sup> vgl. Thobe (2003), S. 98

## 6 Motivation

Damit Teamleiter erreichen, dass Teammitglieder ihr Wissen untereinander austauschen, müssen sie wissen, wie die Teammitglieder dazu motiviert werden können. Deshalb sollen in diesem Kapitel unterschiedliche Motivationstheorien im Hinblick auf ihre Bedeutung für den Wissensaustausch untersucht werden. Außerdem wird eine Abgrenzung der Begriffe Motiv, Motivation und Anreiz vorgenommen.

### 6.1 Abgrenzung Motiv, Motivation, Anreiz

Die Begriffe Motiv und Motivation werden in der Literatur nicht immer eindeutig voneinander getrennt.<sup>125</sup> Für diese Arbeit wird eine Abgrenzung vorgenommen werden. Motivation wird folgendermaßen definiert:

*„Motivation erklärt Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens“.*<sup>126</sup>

Die Richtung drückt dabei die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten aus, die Intensität beschreibt die Energetisierung des Verhaltens, und die Ausdauer kennzeichnet das Durchhaltevermögen angesichts von Widerständen.<sup>127</sup> Der Motivation zugrunde liegen individuelle Bedürfnisse, die Menschen zu befriedigen versuchen. Das können z.B. Hunger, Durst, sexuelle Bedürfnisse, Sicherheit oder auch Selbstverwirklichung sein. Die Motivation setzt sich aus Motiven zusammen, aus denen heraus Menschen handeln. Die Motive sind je nach Person und Situation sehr unterschiedlich. Es lässt sich festhalten, dass das Motiv die Triebfeder der Motivation ist. In Unternehmen wird unter Motivierung der Versuch verstanden einen Mitarbeiter, zu einem Handeln zu bewegen, dass mit den Zielen und Werten des Unternehmens übereinstimmt.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> vgl. Schröder (2003), S. 32

<sup>126</sup> Thomae (1965) in: Handelsblatt-Wirtschafts-Lexikon (2006), S. 906

<sup>127</sup> vgl. Hesse (2007), S. 53

<sup>128</sup> vgl. Frese (2008), S. 20

## 6.2 Extrinsische und intrinsische Motivation

In der Arbeitsmotivation unterscheidet man zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation.

Bei extrinsisch motivierten Mitarbeitern besteht das Motiv in der externen Belohnung.<sup>129</sup> Diese Mitarbeiter arbeiten, um Geld zu verdienen, sie lassen sich vor allem durch Entlohnungssysteme des Unternehmens motivieren. Damit beziehen sich extrinsische Motive auf die Belohnung eines von außen festgesetzten Zielerreichungsgrades. Die extrinsische Motivation ist von äußeren Umständen abhängig.

Bei der intrinsischen Motivation entsteht die Motivation des Mitarbeiters aus sich selbst heraus und bedarf keiner äußeren Anreize. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter erfüllen ihre Arbeitsaufgabe aus der Freude an der Tätigkeit, aus dem Gefühl, Sinnvolles zu leisten und gebraucht zu werden. Bei ihnen ist das Streben nach Selbstverwirklichung recht hoch.

*„Handeln ist intrinsisch motiviert bzw. eine intrinsische Motivation liegt vor wenn Mittel und (Handlung) und Zweck (Handlungsziel) thematisch übereinstimmen, so dass das Individuum die Handlung ausschließlich aufgrund ihrer eigenen Thematik verfolgt.“<sup>130</sup>*

---

<sup>129</sup> vgl. Jost (2008), S. 98

<sup>130</sup> Spelsiek (2005), S. 62

Es werden drei Arten von intrinsischer Motivation unterschieden:

1. die Freude an der Arbeit
2. das Einhalten von Normen um ihrer selbst Willen (beispielsweise fühlt man sich dem Team verpflichtet, Wissen weiter zu geben)
3. das Erreichen selbstgesetzter Ziele.<sup>131</sup>

Intrinsische und extrinsische Motivation stehen nicht nur einfach nebeneinander, sie bedingen sich gegenseitig. So wurde lange Zeit von der Unabhängigkeit der beiden Motivationsarten ausgegangen, die aber widerlegt werden konnte. Neuere Untersuchungen zeigen auf, dass ein Effekt der extrinsischen Motivation auf die intrinsische Motivation besteht. Es konnte empirisch nachgewiesen werden, dass extrinsische Anreize intrinsische Motivation verdrängen, wenn diese als kontrollierend wahrgenommen werden.<sup>132</sup>

*„Werden extrinsische Anreize dahingegen als informierend wahrgenommen, verstärken sie die intrinsische Motivation. Es existiert auch keine negative Wirkung der intrinsischen Motivation auf die extrinsische.“<sup>133</sup>*

Für die Entwicklung von Anreizsystemen beim Austausch von implizitem Wissen in Teams ist es wichtig zu wissen, dass eine Wechselwirkung zwischen extrinsischen und intrinsischen Motivationsfaktoren besteht.

### **6.3 Anreize**

Damit es zu einem bestimmten Verhalten eines Menschen kommt, müssen Motive durch Merkmale von den Situationen angeregt werden. Situationen bieten Möglichkeiten um Bedürfnisse zu realisieren. Die Merkmale von Situationen werden Anreize genannt.<sup>134</sup> Anreizsysteme wie ein flexibler Gehalt, ein Dienstwagen oder eine Reise als Belohnung für besonders gute

---

<sup>131</sup> vgl. Frey zitiert nach Spelsiek (2005), S. 62

<sup>132</sup> vgl. Spelsiek (2005), S. 63

<sup>133</sup> Spelsiek (2005), S. 63

<sup>134</sup> vgl. Handelsblatt-Wirtschafts-Lexikon (2006), S. 906

Leistungen werden in Unternehmen gerne zur Motivierung der Mitarbeiter eingesetzt. Anreize sind die pragmatischen Motivationsfaktoren, mit denen Unternehmen versuchen ihre Mitarbeiter extrinsisch oder intrinsisch zu motivieren.

#### **6.4 Theorien zur Arbeitsmotivation**

Bei den Theorien zur Arbeitsmotivation wird zwischen Inhaltsmodellen und Prozessmodellen unterschieden.

##### **6.4.1 Inhaltsmodelle**

Die Inhaltsmodelle beschäftigen sich mit dem Inhalt, der Art und Wirkung von Motiven. Hier wird versucht zu erklären, was bei einer Person ein bestimmtes Verhalten hervorruft.<sup>135</sup> Sie können jedoch die Entstehung von Motivation nicht erklären, sie beschäftigen sich mit den Motiven der Person und nicht mit Situationsanreizen. Zu den Inhaltstheorien zählen die Ansätze von Maslow, Alderfelder, Herzberg und Hackmann/Oldmann auf die hier näher eingegangen wird. Sie könnten die Basis für Motivationsfaktoren und spätere Anreizsysteme für den Austausch von Erfahrungswissen Wissen in Teams bilden.

---

<sup>135</sup> vgl. Schröder (2003), S. 33

#### 6.4.1.1 Bedürfnishierarchie nach Maslow



Abb. 11 Bedürfnishierarchie nach Maslow<sup>136</sup>

Eine der populärsten Motivationstheorien der Arbeitspsychologie ist die Bedürfnishierarchie von Maslow, die unter dem Begriff Bedürfnispyramide bekannt geworden ist. Abb. 11 zeigt die Bedürfnishierarchie von Maslow. Danach werden die Motive der menschliche Bedürfnisse in fünf Klassen eingeordnet. Nach Maslow muss zuerst die unterste Bedürfnisstufe befriedigt sein, bevor der Mensch nach der nächst höheren Stufe strebt. Die fünf Stufen sind: Physiologische Bedürfnisse (z.B. Schlaf, Hunger, Durst), Sicherheitsmotive (z.B. eine Wohnung, soziale Absicherung, Kranken- und Rentenversicherung), soziale Bindungsmotive (z.B. Zuneigung, Zugehörigkeit zu einer Gruppe), Selbstachtungsmotive (z.B. Anerkennung und Wertschätzung) und Selbstverwirklichungsmotive (z.B. Entfaltung der eigenen Persönlichkeit).<sup>137</sup> Die Bedürfnishierarchie ist empirisch nicht belegt, erfreut sich aber aufgrund der Einfachheit des Modells großer Beliebtheit. Für den Austausch von implizitem Wissen ist sie insofern interessant, da sie

<sup>136</sup> angelehnt an Ott (@2010.06.14)

<sup>137</sup> vgl. Handelsblatt-Wirtschafts-Lexikon (2006), S. 907

davon ausgeht, dass zuerst Grundbedürfnisse erfüllt sein müssen, bevor ein Mitarbeiter auf einer höheren Stufe der Anerkennung oder Selbstverwirklichung bereit ist, sein Wissen zu teilen. Das wiederum bedeutet, dass Mitarbeiter, die in wirtschaftlich instabilen Unternehmen arbeiten und mit Kündigungen rechnen müssen, weniger motiviert sind am Wissensaustausch teilzunehmen. Der Wissensaustausch kann erst auf den Stufen Zugehörigkeit und Anerkennung einsetzen. Fühlen sich Mitarbeiter ihrem Team zugehörig und diesem verpflichtet und erkennen sie, dass der Austausch von Wissen dem Team im Unternehmen einen höheren Stellenwert einbringt und sich dadurch bessere Arbeitsleistungen erzielen lassen, werden sie motiviert genug sein, ihr Wissen untereinander auszutauschen. Die Voraussetzungen für die Teamverpflichtungen sind Akzeptanz und Toleranz der Teammitglieder untereinander und positive, emotionale Bindungen im Team. Auf der Stufe der Anerkennung bietet sich die Möglichkeit für Führungskräfte, den Austausch von Wissen mit Anerkennung und einem besseren Status im Team zu belohnen. Durch dieses direkte Anreizsystem sind Mitarbeiter eher bereit, ihr Wissen im Team weiter zu geben und neues Wissen aufzunehmen. Die Selbstverwirklichung ist ein rein intrinsisches Motiv, hier kann der Mitarbeiter nur für sich erkennen, dass der Austausch von implizitem Wissen ihm selbst persönlich und beruflich von Nutzen ist und ihn in seiner Weiterentwicklung voran bringt. Wenn ein Mitarbeiter an zusätzlichem Wissen seiner Teamkollegen interessiert ist, wird er schnell feststellen, dass die Kollegen in der Regel nur dann bereit sind, ihr Wissen zu teilen, wenn der Kollege, der Wissen aufnehmen möchte auch bereit ist, sein Wissen weiter zu geben.

#### **6.4.1.2 ERG-Theorie nach Alderfelder**

Da das Maslowsche Modell empirisch nicht belegt werden konnte, modifizierte es Alderfelder, in dem er es auf drei Stufen reduzierte. Diese sind: Existenzbedürfnisse (existence), Einbindungs- und Beziehungsbedürfnisse (relatedness) und Entwicklungsbedürfnisse (growth). Die Theorie wird nach den drei Anfangsbuchstaben der Bedürfnisse ERG-Theorie genannt. Bei Alderfelder können Bedürfnisse auf der unteren



Hierarchieebene unbefriedigt bleiben und trotzdem Motive für höhere Bedürfnisklassen entstehen. Danach werden bei der Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses auch niedrige Motivklassen dominant, bei denen leichter eine Befriedigung erreicht werden kann.<sup>138</sup> Für den Wissensaustausch in Teams bedeutet das, dass Mitarbeiter bereit sind ihr Wissen auszutauschen, wenn noch nicht alle unteren Bedürfnisklassen, wie physiologische Bedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse, erfüllt sind. Allerdings wird sich der Fokus des Mitarbeiters, der nicht sicher ist, ob ihm eine Kündigung droht, mehr mit der Sicherheit seines Arbeitsplatzes beschäftigen als mit dem Austausch von Wissen im Teams. Alderfelder modifiziert mit seinem Modell die Bedürfnishierarchie von Maslow, in dem er die strikte Trennung zwischen den einzelnen Klassen aufhebt und anerkennt, dass die Befriedigung von verschiedenen Bedürfnisstufen gleichzeitig stattfinden kann.

#### **6.4.1.3 Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg**

Die Motivationstheorie von Maslow wurde bis heute in vielen Ansätzen aufgegriffen und neu bearbeitet, wie z.B. von Herzberg in der Zwei-Faktoren-Theorie. Herzberg stellt mit seinem Modell einen Zusammenhang zwischen Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit her. Dadurch entstehen zwei Klassen von Faktoren. Die Hygienefaktoren und die Motivatoren. Die Hygienefaktoren werden als extrinsische Anreize und die Motivatoren als intrinsische Anreize bei Herzberg angesehen.<sup>139</sup>

Hygienefaktoren: Zu den Hygienefaktoren zählen das Gehalt, der Führungsstil, die Unternehmenskultur und -politik, Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit, sowie Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten. Bei den Hygienefaktoren kann nur ein Status der Nicht-Unzufriedenheit erreicht werden, das ist in diesem Fall das größte Ziel. Die Hygienefaktoren werden vom Mitarbeiter als gegeben vorausgesetzt. Werden sie nicht erfüllt, führt das zu Unzufriedenheit.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> vgl. Schröder (2003), S. 38

<sup>139</sup> Herzberg zitiert nach Weinert (2004), S. 196

<sup>140</sup> Herzberg zitiert nach Schröder (2003), S. 39

Motivatoren: Hierzu zählen Faktoren, die mit dem Inhalt der Arbeit zu tun haben, wie Leistung, Anerkennung der eigenen Leistung, die Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstiegsperspektive, Möglichkeit und Wachstum.<sup>141</sup> Die Motivatoren sind die einzigen Faktoren, die Zufriedenheit und deren Befriedigung einen Handlungsanreiz für das Individuum darstellt.<sup>142</sup>

Die Theorie von Herzberg wurde vielfach kritisiert. Ihr gebührt jedoch der Verdienst, dass sie das tayloristische Modell der wissenschaftlichen Betriebsführung mit ihrem rein ökonomischen Ansatz ins Wanken gebracht hat.<sup>143</sup> Mit dem Zwei-Faktoren-Modell rücken Motivatoren wie Anerkennung, Zugehörigkeit und Übernahme von Verantwortung in den Fordergrund und damit die intrinsischen Anreize. Es wird davon ausgegangen, dass intrinsische Anreize die meisten Menschen stärker motivieren als extrinsische Anreize. Für den Wissensaustausch in Teams lässt sich festhalten, dass zuerst die Hygienefaktoren erfüllt sein sollten, bevor die eigentlichen Motivatoren zum Einsatz kommen können. Die Hygienefaktoren sind die extrinsischen Anreize, das äußere Umfeld, in dem die eigentliche inhaltliche Arbeit stattfindet. Beim Austausch von Erfahrungswissen ist die Anerkennung der eigenen Leistung und damit auch die Anerkennung über den Wissensaustausch vom Teamleiter wichtig. Die Faktoren Wachstum und Möglichkeiten fallen in die Bedürfnishierarchie der Selbstverwirklichung von Maslow, hier handelt es sich um intrinsische Faktoren. Die Motivatoren Wachstum und Möglichkeiten können durch Wissensaustausch aktiviert werden. Dazu muss für die Mitarbeiter die Transparenz zwischen gemeinsamen Wissensaustausch und persönlichem und beruflichem Wachstum dargestellt und aufgezeigt werden.

---

<sup>141</sup> vgl. Rosenstiel (2007), S. 89

<sup>142</sup> vgl. Schröder (2003), S. 39

<sup>143</sup> vgl. Handelsblatt-Wirtschafts-Lexikon (2003), S. 907

#### **6.4.1.4 Theorie der Arbeitsmotivation von Hackmann/Oldham**

Hackmann und Oldham gehen davon aus, dass die Motivation eines Mitarbeiters stark mit der Gestaltung seiner Tätigkeit zusammen hängt. So ergeben die Tätigkeitsmerkmale Abwechslungsreichtum, Ganzheitlichkeit, Bedeutung der Arbeit, Selbständigkeit und Feedback die Kerndimensionen für eine sinnvolle und bedeutsame Arbeitsaufgabe, die wiederum für die Motivation des Mitarbeiters sorgt.<sup>144</sup> Die fünf Kerndimensionen weisen eine hohe und ausschließlich intrinsische Arbeitsmotivation auf. Nach Hackmann müssen jedoch weitere Faktoren erfüllt sein, damit der Mitarbeiter in seiner Arbeitssituation motiviert ist: Er muss der Erfüllung seiner Arbeitsaufgabe gewachsen sein, d.h. er muss über die fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen, damit er motiviert ist. Ist er einer Aufgabe nicht gewachsen führt das zu Frustration. Ist der Mitarbeiter mit der Arbeitssituation aufgrund zu hoher Vielfältigkeit der Tätigkeit überlastet, entsteht ebenfalls Unzufriedenheit. Weiterhin muss der Mitarbeiter mit dem Führungsstil, der Einkommenshöhe und dem Arbeitsumfeld zufrieden sein, damit die Motivatoren der fünf Kernkompetenzen greifen.<sup>145</sup> Das Modell von Hackmann/Oldham ist ein zweifellos interessantes Modell für den Austausch von implizitem Wissen in Teams. Es geht stärker auf die Tätigkeit an sich ein als alle anderen vorgestellten Modelle. Das Modell bringt den Aspekt des Feedbacks in die Motivationstheorien hinein. Feedback kann durch Kollegen und Vorgesetzte gegeben werden. Meistens geben Vorgesetzte Feedback. Das macht den engen Zusammenhang zwischen Motivationsfaktoren und Führungsstil deutlich. Auch die Selbständigkeit der Arbeit und die Identifizierung mit ihr durch die Ganzheitlichkeit sind interessante Ansätze für den Austausch von Erfahrungswissen. Hackmann und Oldham berücksichtigen jedoch nur die intrinsischen Motive und lassen extrinsische Motive völlig außer Acht. Dadurch entspricht das Modell einer Idealvorstellung, die bestimmte Aspekte wie extrinsische Motivation, Entlohnung und Status nicht mit berücksichtigt.

---

<sup>144</sup> vgl. Hackmann zitiert nach Schröder (2003), S. 40

<sup>145</sup> vgl. Hackmann zitiert nach Schröder (2003), S. 40

Abb. 12 zeigt einen zusammenfassenden Vergleich der vier Inhaltstheorien

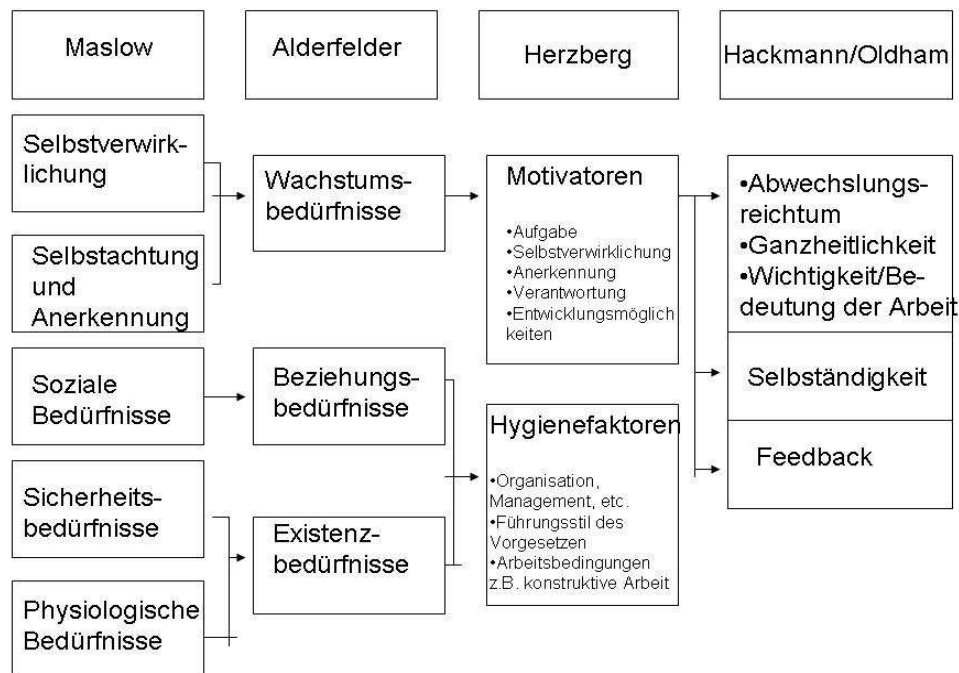


Abb. 12<sup>146</sup> Zusammenfassender Vergleich der Inhaltstheorien zur Motivation

#### 6.4.2 Prozessmodelle

Die Prozesstheorien in der Motivationstheorie wollen erklären, wie Motivation entsteht und wie sie auf das Verhalten eines Individuums wirkt. Sie beschreiben den Entstehungsprozess der Motivation mit ihren Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Variablen bis hin zur Intentionsrealisierung. Sie beschäftigen sich aber kaum oder fast gar nicht mit den Inhalten der Motive. Zu den Prozessmodellen gehören die Theorien von Vroom, Porter, Lawler und Locke. Die Prozessmodelle haben eine eher theoretische Grundlage. Deshalb wird hier nur das Modell von Vroom vorgestellt, da es die Relevanz von Leistung und Belohnung und den ganzheitlichen Ansatz von Tätigkeiten mit ihren intrinsischen Motiven darstellt. Damit eignet es sich ebenfalls als Grundlage für Anreizsysteme zum Austausch impliziten Wissens. Nach den Prozesstheorien entschließen sich Menschen nur dann zum Handeln, wenn sie damit ein Ziel erreichen,

<sup>146</sup> angelehnt an Schröder (2003), S. 54

das für sie Wert besitzt. Damit können die Prozesstheorien einen Schlüssel für Anreizsysteme und der damit verknüpften Führungsstile sein, damit Mitarbeiter in Unternehmen ihr Wissen teilen.

Abb. 13 visualisiert den Unterschied zwischen Inhalts- und Prozessmodellen

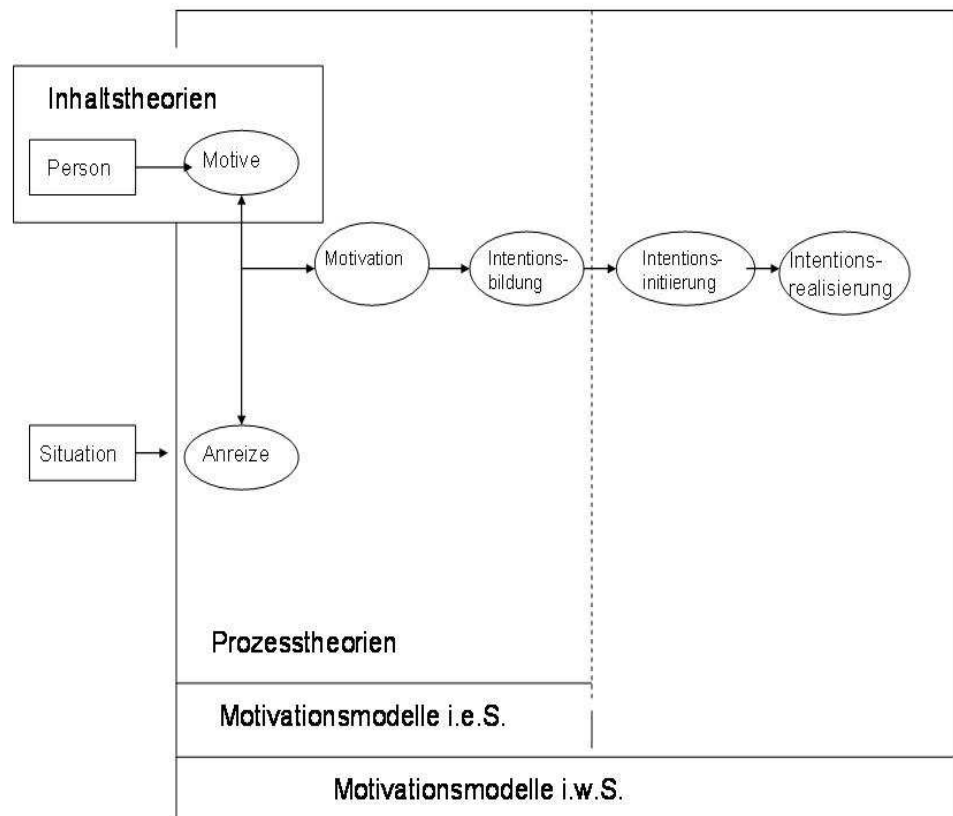


Abb. 13 Unterschied von Inhalts- und Prozessmodellen in der Motivationstheorie<sup>147</sup>

### 6.4.3 VIE-Theorie nach Vroom

Die VIE-Theorie von Vroom kann als Basis der neueren Prozesstheorien angesehen werden.<sup>148</sup> Diese Theorie setzt sich aus den Komponenten Valenz (V), Instrumentalität (I) und Erwartung zusammen. Danach sind Mitarbeiter motiviert, eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen, wenn

<sup>147</sup> angelehnt an Spelsiek (2005), S. 59

<sup>148</sup> vgl. Hesse (2007), S. 58

sie eine hohe Wahrscheinlichkeit darin sehen, dass ihre Bemühungen zu hohen Arbeitsleistungen führen,  
eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass gute Arbeitsleitung zu erwünschten persönlichen Zielen führt und  
sie die Ziele und Ergebnisse als wertvoll und bedeutsam ansehen.<sup>149</sup>

Erfährt der Mitarbeiter jedoch, dass weder hohe noch niedrige Arbeitsleistung Einfluss auf seine Belohnung oder Beförderung haben, so wird das negative Auswirkungen auf seine Arbeitsleistung haben.

Die VIE-Theorie legt nahe, dass in Teams Transparenz zwischen Leistung, Qualifikation und Belohnung wichtig ist. Diese obliegt der Führungskraft oder der Unternehmensleitung. Weiterhin impliziert die Theorie, dass die Ganzheitlichkeit einer Tätigkeit für Mitarbeiter bedeutsam und damit an sich ein intrinsischer Anreiz ist. Dieser Ansatz deckt sich mit der Theorie von Hackmann und Oldham bei der eine der Kernkompetenzen die Ganzheitlichkeit der Tätigkeit ist. Die VIE-Theorie verdeutlicht ebenfalls, dass eine hohe Arbeitsmotivation nicht nur von der Attraktivität des Anreizes abhängt, sondern dass sie selbst intrinsisch sein kann.<sup>150</sup> Für den Wissensaustausch im Team bedeutet dies, dass das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern, die ihr Wissen teilen, und den Mitarbeitern, die Wissen aufnehmen, ausgeglichen und transparent gestaltet sein sollte. Der Teamleiter kann dafür sorgen, dass der Austausch von Wissen durch Anerkennung belohnt wird und dass nur derjenige, der auch Wissen teilt, selbst Wissen erhalten kann. Bei der VIE-Theorie ist wichtig, dass das Verhältnis zwischen eingebrachter Leistung und der Be- oder Entlohnung transparent gestaltet sein sollte.

---

<sup>149</sup> vgl. Weinert (1998), S. 161

<sup>150</sup> vgl. Hesse (2007), S. 59

#### **6.4.4 Die Gleichheits- oder Gerechtigkeitstheorie und Gerechtigkeitsprinzip**

Einen weiteren, nicht unwesentlichen Aspekt für den Austausch von implizitem Wissen in Teams stellen die Erkenntnisse der Gleichheits-Theorie und das Gerechtigkeitsprinzip dar. Beide Theorien haben besonders in der Arbeitsorganisation häufig Anwendung gefunden. Bei der Gleichheitstheorie wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter in einer Organisation Vergleiche zwischen ihren Bemühungen und den daraus resultierenden Belohnungen einerseits und den Bemühungen und Belohnungen von Personen, mit denen sie sich vergleichen. Das können Mitarbeiter der eigenen Organisation aber auch von anderen Unternehmen oder Kunden sein.<sup>151</sup>

Bei dem Gerechtigkeitsprinzip wird für einen Mitarbeiter die Gerechtigkeit gewahrt, wenn für ihn das Verhältnis zwischen den eigenen Bemühungen und der dafür enthaltenen Belohnung äquivalent zu einem entsprechenden Verhalten von anderen Personen in ähnlichen Arbeitssituationen ist.<sup>152</sup> Wenn ein Mitarbeiter eine hohe Diskrepanz zwischen den Bemühungen und der Belohnung bei sich und anderen beobachtet, dann baut sich ein Spannungsfeld auf, was der Mitarbeiter zu lösen versucht, indem er sich noch mehr bemüht oder sich einen anderen Arbeitsplatz sucht. Mitarbeiter lassen sich mit dem Konzept der prozessualen Gerechtigkeit zu besonderen Leistungen motivieren.<sup>153</sup> Empfinden Menschen einen Prozess, von dem sie betroffen sind als besonders gerecht, dann entsteht bei ihnen eine besonders stark ausgeprägte Selbstverpflichtung, soziale Harmonie und Vertrauen. Sie weisen eine höhere Zufriedenheit mit dem Prozessergebnis auf und sind dementsprechend motivierter. Mitarbeiter in Teams erfahren in der Regel ein besonders hohes Maß an Gerechtigkeit.<sup>154</sup> Die Gleichheits- und Gerechtigkeitstheorie beinhaltet dass Mitarbeiter, die sich gerecht behandelt fühlen, sich dem Team und Unternehmen verpflichtet fühlen und deshalb

---

<sup>151</sup> vgl. Weinert (1998), S. 168

<sup>152</sup> vgl. Weinert (1998), S. 168

<sup>153</sup> vgl. Schröder (2003), S. 44

<sup>154</sup> vgl. Schröder (2003), S. 44

bereit sind, ihr Wissen zu teilen. Demzufolge muss der Teamleiter auf gerechte Behandlung im Team achten.

Die Gleichheits- und Gerechtigkeitstheorien weisen Ähnlichkeiten mit der VIE-Theorie auf, wonach ein Mitarbeiter je nach Input (Arbeitsleistung) und Output (Belohnung, Anerkennung) mehr oder weniger motiviert ist. Beim Gerechtigkeitsprinzip und der Gleichheitstheorie werden jedoch vom Mitarbeiter noch Vergleiche auf relevante Bezugspersonen und deren Input- und Output-Verhältnis hergestellt.

Die VIE-Theorie als auch die Gleichheitstheorie und das Gerechtigkeitsprinzip gehen von einer hohen intrinsischen Arbeitsmotivation aus und stellen diese in den Vordergrund. Bei beiden lässt sich schlussfolgern, dass transparente Arbeits- und Belohnungssysteme sinnvoll sind, um den Mitarbeitern das Verhältnis von ihrer Arbeitsleistung -und deren Belohnung darzustellen. Die Belohnung bezieht sich in diesem Fall nicht nur auf die reine extrinsische monetäre Entlohnung. Die Gleichheitstheorie und das Gerechtigkeitsprinzip legen nahe, dass in Unternehmen gleiche Belohnungssysteme herrschen sollten, dass zwischen Teams keine ungleiche Behandlung seitens der höheren Managementebene stattfinden sollte, da diese kontraproduktiv wirkt. Darauf haben jedoch die Teamleiter keinen Einfluss, deshalb wird es hier nur am Rande erwähnt.

## **6.5 Motivationstheorien und ihre Relevanz für den Wissensaustausch in Teams**

Tab. 5 fasst die Motivationstheorien mit ihren Anreizarten und der Folgerung für den Austausch von Erfahrungswissen in Teams zusammen.



Theorie	Aussage	Anreizarten	Relevanz für den Wissensaustausch
Maslow	Bevor Bedürfnisse nach Anerkennung auftauchen, müssen die niederen Bedürfnisse (Hunger, Schlaf, Sicherheit) erfüllt werden	Extrinsisch bei Grundbedürfnissen und Sicherheit, intrinsisch bei Zuwendung, Anerkennung, Selbstverwirklichung : Extrinsische Motivatoren müssen erfüllt sein, damit der Mitarbeiter nach intrinsischen Bedürfnissen strebt	Wissensaustausch kann ab den Stufen Zugehörigkeit zur Gruppe, Anerkennung und Selbstverwirklichung stattfinden. Demzufolge kann eine emotionale Bindung zum Team Wissensaustausch begünstigen, genauso wie Anerkennung für den Austausch von Wissen diesen begünstigt. Weiterhin kann die Sinnhaftigkeit, die der Austausch von Wissen für die eigene persönliche und berufliche Weiterentwicklung mit sich bringt, den Wissensaustausch im Team positiv beeinflussen. Das hängt allerdings von der Wahrnehmung und persönlichen Einstellung des Individuums ab.
ERG-Theorie	Es können auch höhere Bedürfnisse entstehen wenn niedere Bedürfnisse noch nicht zur Gänze erfüllt wurden	Intrinsische Bedürfnisse entstehen auch, wenn nicht alle extrinsischen Bedürfnisse erfüllt sind. Bei der Nichtbefriedigung der niederen eher extrinsisch orientierten Bedürfnisse werden diese dominanter.	Wenn die Existenzbedürfnisse nicht erfüllt sind, wird ein Mitarbeiter nicht bereit sein, sein Wissen zu teilen. Sind diese Bedürfnisse nicht befriedigt und wird ein Mitarbeiter angehalten, sein Wissen zu teilen, so wird er seine Motive trotzdem weiter auf die Befriedigung der Existenzbedürfnisse (entsprechende Belohnung, angenehmes Arbeitsklima in der Gruppe, gute Unternehmenskultur) ausrichten und sich nicht auf den Wissensaustausch konzentrieren können.

Theorie	Aussage	Anreizarten	Relevanz für den Wissensaustausch
Zwei-Faktoren-Theorie	Nur höhere Bedürfnisse (Motivatoren) wie Leistung, Anerkennung der eigenen Leistung, Arbeit selbst, Verantwortung, Aufstiegsperspektive und Möglichkeit und Wachstum können wirklich befriedigt werden. Alle anderen Bedürfnisse sollten einfach nur befriedigt werden (Hygienefaktoren)	Extrinsische und intrinsische Bedürfnisse stehen nebeneinander. Extrinsische Bedürfnisse sollen erfüllt werden, damit ein "Normalzustand" hergestellt wird. Die intrinsischen Faktoren sind die wahren Motivatoren	Die extrinsischen Bedingungen wie Unternehmenskultur, Gehalt, Beziehungen zu Vorgesetzten, Arbeitssicherheit und Arbeitsbedingungen sollten erfüllt sein, damit der Fokus beim Wissensaustausch auf die eigentlichen Motivatoren gelenkt werden kann. Der Wissensaustausch im Team sollte vom Teamleiter belohnt werden. Die Arbeitsleistung und der Austausch von Wissen sollte im Team transparent gemacht werden. Der Zusammenhang von Möglichkeit und Wachstum für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters und der Austausch von Wissen im Team sollte nachvollziehbar und transparent sein.

Theorie	Aussage	Anreizarten	Relevanz für den Wissensaustausch
Hackmann/ Oldham	Es gibt fünf Kerndimensionen, die den Mitarbeiter motivieren: Abwechslungsreichtum, Ganzheitlichkeit, Bedeutung der Arbeit, Selbständigkeit und Feedback. Diese motivieren nur, wenn der Mitarbeiter eine abwechslungsreiche Aufgabe hat, aber mit dieser nicht überlastet ist und der Führungsstil, die Teamarbeit und die Einkommenshöhe stimmig sind.	Die intrinsischen Anreize sorgen für Motivation, allerdings müssen extrinsische Gegebenheiten vorhanden sein.	Der Mitarbeiter muss mit den inhaltlichen Aspekten seiner Arbeit zufrieden sein, um Wissen zu teilen. Dazu muss seine Arbeit im Team ganzheitlich sein, sie muss abwechslungsreich gestaltet sein und das Teammitglied muss selbständig arbeiten können. Über Feedbacks wird die Ganzheitlichkeit der Arbeit im Team erkennbar, außerdem wird dadurch der Wissensaustausch im Team angeregt. Der Mitarbeiter muss eventuell durch Schulungen befähigt werden, sein Wissen im Team zu kommunizieren. (Kommunikationsschulungen). Weiterhin müssen extrinsische Gegebenheiten wie z.B. der Führungsstil und die Einkommenshöhe gegeben sein, damit der Mitarbeiter sein Wissen teilt.

Theorie	Aussage	Anreizarten	Relevanz für den Wissensaustausch
VIE-Theorie	Gute Arbeit führt zu hohen Arbeitsleistungen. Diesen wird Wert beigemessen und sie erfüllt persönliche Ziele	Extrinsische und intrinsische Anreize sollten transparent sein. Wenn diese transparent sind, entstehen zusätzliche intrinsische Anreize.	Für den Wissensaustausch muss dem Teammitglied das Verhältnis zwischen Wissenssteilen und -nehmen klar sein und es muss transparent gemacht werden. Nur wenn das Teammitglied sein Wissen preis gibt wird es von anderen Teammitgliedern Wissen erhalten. Die "Preisgabe" des eigenen Wissens sollte im Team als wichtig erachtet werden und einen hohen Stellenwert einnehmen. Dafür kann der Teamleiter sorgen. Das Verhältnis zwischen eingebrachter Leistung und der Be- oder Entlohnung sollte transparent gestaltet sein.

Theorie	Aussage	Anreizarten	Relevanz für den Wissensaustausch
Gerechtigkeits-/Gleichheitstheorie	Nur wenn Arbeitsanstrengungen und Be-/Entlohnung in Relation stehen, ist der Mitarbeiter motiviert. Für den Mitarbeiter muss es eine Transparenz zwischen Leistung und Be-/Entlohnung für seine Leistung und die der anderen Teammitglieder erkennbar sein. Wenn sich der Mitarbeiter gerecht behandelt fühlt entwickelt er eine Selbstverpflichtung dem Team gegenüber, die ihn intrinsisch motiviert	Extrinsische Gegebenheiten müssen vorhanden sein, damit die wichtigeren intrinsischen Motivatoren wirken können	Wird der Mitarbeiter gerecht behandelt, fühlt er sich dem Team verpflichtet und ist bereit, sein Wissen zu teilen. Demzufolge muss der Teamleiter für gerechte Behandlung im Team sorgen, damit die Teammitglieder durch ihre Teamverpflichtung ihr Wissen teilen.

Tab. 5 Motivationstheorien und ihre Relevanz für den Wissensaustausch

## **6.6        Fazit**

Es müssen bestimmte Bedürfnisse erfüllt sein, damit Mitarbeiter bereit sind ihr Wissen im Team auszutauschen. Die Bedürfnisse sind:

Das Verhältnis zum Vorgesetzten, die Bedeutung und der Wert der Arbeit, eine gerechte Behandlung im Team, Transparenz zwischen Leistung und Belohnung, Arbeitsbedingung und –gestaltung, Gerechtigkeit außerhalb des Teams, Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur, ein sicherer Arbeitsplatz, ein angemessenes Gehalt, die Altersvorsorgemöglichkeiten im Unternehmen und ein gutes Verhältnis zu den Kollegen. Diese Bedürfnisse sind die Voraussetzung dafür, dass Wissensaustausch überhaupt stattfinden kann. Sie werden in dieser Arbeit als extrinsische Bedürfnisse und als Voraussetzung für den Wissensaustausch bezeichnet, auch wenn einige von ihnen in der klassischen Motivationslehre als intrinsisch gelten. Intrinsische Bedürfnisse hingegen bilden den Katalysator für den Wissensaustausch, sie ermutigen und motivieren die Mitarbeiter ihr Wissen auszutauschen, wenn die Voraussetzungen für den Wissensaustausch (extrinsische Bedürfnisse) gegeben sind. Dazu zählen Anerkennung der Arbeit, Ganzheitlichkeit, Bedeutung und Sinn in der Arbeitsaufgabe, Zugehörigkeit zum Team, Selbständigkeit und Verantwortung, Feedback durch das Team und den Teamleiter und Abwechslung in der Tätigkeit selbst. Weiterhin muss der Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Be-/Entlohnung transparent und nachvollziehbar sein, und die Mitarbeiter müssen sich im Vergleich zu Teamkollegen und zu Mitarbeitern in anderen Teams mit ähnlichen Aufgaben gerecht behandelt fühlen, damit sie bereit sind, ihr Wissen im Team zu teilen. Diese Bedürfnisse, die aus den sechs vorgestellten Motivationstheorien abgeleitet sind, stellen die Anreize für den Austausch von implizitem Wissen dar und werden im nächsten Kapitel näher erläutert.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams. Es sollen Methoden und Anreizsysteme für den Austausch von implizitem Wissen für Teamleiter entstehen. Teamleiter haben geringen oder

wenig Einfluss auf die Unternehmenskultur und –politik und auf das Gehalt der Mitarbeiter, die sie führen. Deshalb werden hier nur die Anreize untersucht, auf die der Teamleiter unbedingten Einfluss hat. Diese decken sich in vielen Fällen mit den intrinsischen Faktoren für den Wissensaustausch, wie Tab. 6 zeigt im nächsten Kapitel zeigt.

## **7           Anreize für den Austausch von implizitem Wissen in Teams**

Abgeleitet von den Motivationstheorien, die in Kapitel 6 näher untersucht wurden, werden in Tabelle 6 Anreize vorgestellt, die Einfluss auf den Austausch von Wissen in Teams haben. Diese Anreize unterteilen sich nach Anreizen, die vorhanden sein müssen, damit Austausch von implizitem Wissen in Teams überhaupt möglich ist, und Anreizen, die die eigentlichen Katalysatoren für den Wissensaustausch in Teams bilden. Nicht immer lassen sich klare Grenzen zwischen keinen Einfluss, bedingtem und unbedingtem Einfluss des Teamleiters ziehen. So hat der Teamleiter bedingten Einfluss auf die Arbeitsbedingung, dagegen kann er räumliche Gegebenheiten nur selten beeinflussen, er kann aber dafür sorgen, dass er die Arbeitsbedingungen an sich im Rahmen seiner Möglichkeiten im Team für die Teammitglieder attraktiver gestaltet. Zur Vereinfachung bei der Untersuchung von Anreizen mussten bestimmte Anreize einer Kategorie zugeordnet werden. Wie es sich mit den einzelnen Anreizen und der Einflussnahme des Teamleiters auf die Anreize verhält, wird bei der Beschreibung der einzelnen Anreize deutlich.

In Tab. 6 sind die Anreize, auf die der Teamleiter keinen Einfluss hat, rot gekennzeichnet. Die Anreize, auf die der Teamleiter bedingten Einfluss hat, sind orange markiert, und die Anreize, auf die der Teamleiter unbedingten Einfluss hat, sind grün markiert.



Anreize	Einfluss des Teamleiters			Wissensaustausch	
	kein Einfluss	bedingter Einfluss	unbedingter Einfluss	Voraussetzung für Wissensaustausch (extrinsisch)	Katalysatoren für Wissensaustausch (intrinsisch)
Verhältnis zu Vorgesetzten			x	x	
Bedeutung/Wert der Arbeit			x	x	
gerechte Behandlung im Team			x	x	
Gruppenzugehörigkeit			x		
Transparenz zwischen Leistung und Belohnung			x	x	
Arbeitsbedingung, Arbeitsgestaltung		x		x	
Gerechtigkeit außerhalb des Teams	X			x	
Unternehmenspolitik	X			x	
Unternehmenskultur		x		x	
Sicherer Arbeitsplatz	X			x	
Gehalt		x		x	
Altersvorsorge	X			x	
Verhältnis zu Kollegen		x		x	
Anerkennung der Arbeit			x		X
Status			x		X
Aufstiegsperspektive			x		X
Verantwortung			x		X
Feedback der Gruppe			x		X
Feedback des Vorgesetzten			x		X

	Einfluss des Teamleiters			Wissensaustausch	
	kein Einfluss	bedingter Einfluss	unbedingter Einfluss	Voraussetzung für Wissensaustausch (extrinsisch)	Katalysatoren für Wissensaustausch (intrinsisch)
Abwechslung bei der Tätigkeit		x			X
Ganzheitlichkeit der Arbeit		x			X
Selbstverwirklichung		x			X

Tab. 6 Anreize für den Austausch von implizitem Wissen in Teams

### 7.1 Anreize, auf die der Teamleiter keinen Einfluss hat

Bei den Anreizen, auf die der Teamleiter keinen Einfluss hat, handelt es sich um die Unternehmenspolitik, einen sicheren Arbeitsplatz und die Altersvorsorge, sowie um Gerechtigkeit außerhalb des Teams. Auf diese Anreize wird hier nicht näher eingegangen.

### 7.2 Anreize mit bedingtem Einfluss des Teamleiters, die Voraussetzung für den Wissensaustausch sind

#### Arbeitsbedingung, Arbeitsgestaltung

Die Arbeitsbedingungen lassen sich vom Teamleiter bedingt beeinflussen. So hat der Teamleiter in den seltensten Fällen Einfluss auf den Raum, in dem das Team arbeitet. Es macht einen großen Unterschied, ob ein Team in einem Großraumbüro arbeitet oder ob es auf einzelne Büros verteilt ist, in dem ein bis zwei Personen arbeiten. Großraumbüros bieten den Vorteil, dass Informationen und damit auch Wissen schneller ausgetauscht wird, die Teammitglieder erfahren in der Regel nebenbei mehr von der Arbeit der Teamkollegen als wenn sie in Einzel- oder Zweierbüros sitzen. Nachteilig ist der Geräuschpegel, der oft konzentriertes Arbeiten behindert, wenn z.B. viele Teammitglieder gleichzeitig telefonieren. Auf viele weitere Arbeitsbedingungen, wie z.B. flexible Arbeitszeiten oder Telearbeit, hat der Teamleiter ebenfalls keinen Einfluss. Er kann aber die Arbeit des Mitarbeiters

so gestalten, dass sich der Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohl fühlt. Die Arbeit kann durch Job Rotation, Job Enlargement oder Job Enrichment abwechslungsreicher gestaltet werden.<sup>155</sup> Der Teamleiter kann die Teammitglieder in Entscheidungsprozesse mit einbeziehen und Arbeiten aus seinem Aufgabenbereich an Teammitglieder delegieren und damit die Arbeit für die Teammitglieder abwechslungsreicher gestalten.

### **Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur setzt sich meistens aus formellen und informellen Aspekten zusammen. Die informelle Unternehmenskultur wird durch ein Leitbild, eine Unternehmensvision und Regeln für die Kommunikation zwischen Mitarbeitern meistens von der Unternehmensleitung festgelegt. Auf der anderen Seite herrscht eine informelle Unternehmenskultur, die Mitarbeiter und Führungskräfte schaffen.<sup>156</sup> Diese Unternehmenskultur können die Führungskräfte durch einen entsprechenden Führungsstil bedingt beeinflussen. Eine offene Unternehmenskultur ist so gestaltet, dass Fehler nicht geahndet werden, sondern als Chance gesehen werden, Arbeitsabläufe zu verbessern. Deshalb ist es sehr wichtig, dass der Teamleiter in seinem Team eine Kultur schafft, die durch eine offene Kommunikation geprägt ist. Nur so kann Wissensaustausch entstehen. Eine offene Unternehmenskultur ist Voraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement in Organisationen.

### **Gehalt**

Teamleiter haben in vielen Unternehmen oft nur die Befugnis Arbeitsanweisungen zu erteilen, aber keine personelle Entscheidungsgewalt. Deshalb können sie das Gehalt der Teammitglieder nur bedingt beeinflussen. Gehaltserhöhungen hängen meistens davon ab, ob das Unternehmen an bestimmte Tarifverträge gebunden ist und es dadurch automatisch durch Verhandlungen mit Gewerkschaften zu jährlichen Gehaltserhöhungen kommt. Der Teamleiter hat darauf in der Regel wenig Einfluss. In vielen

---

<sup>155</sup> vgl. Schierenbeck (2000), S. 200

<sup>156</sup> vgl. Franken (2007), S. 206

Unternehmen verfügen Abteilungsleiter aber über ein zusätzliches Budget, das einmal im Jahr an Mitarbeiter vergeben wird, die sich besonders für das Unternehmen eingesetzt haben. Diese kann der Teamleiter z.B. bei dem Vorgesetzten für eine Bonuszahlung vorschlagen. Weiterhin kann der Teamleiter dem Abteilungsleiter vorschlagen, Prämien an Mitarbeiter zu verteilen, die besondere Anstrengungen unternommen haben, das Team voranzubringen und damit indirekt den Wissensaustausch im Team gefördert haben. Das können Geld- oder Sachprämien sein. Wenn es im Unternehmen Zielvereinbarungen gibt, kann der Teamleiter durch das Vereinbaren eines Teamzieles dafür sorgen, dass dieses Ziel an einen monetären Anreiz gekoppelt ist. Ein gemeinsames Ziel des Teams hat den Vorteil, dass im Team kein Konkurrenzdenken aufkommt, was den Wissensaustausch blockiert. Teamziele haben den Nebeneffekt, dass im Team der Zusammenhalt und die Identifikation mit dem Team gesteigert wird,<sup>157</sup> was wiederum eine der Voraussetzungen für den Austausch von implizitem Wissen in Teams ist.

### **Das Verhältnis zu Kollegen**

Das Verhältnis zu den Kollegen kann der Teamleiter ebenfalls nur bedingt beeinflussen. Seine Aufgabe besteht darin, durch seinen Führungsstil dafür sorgen, dass im Team ein gutes Klima herrscht und auf diese Weise Zusammenhalt im Team entsteht. Hegen zwei Teammitglieder große Antipathien gegeneinander, sind auch dem Teamleiter und seiner Einflussnahme Grenzen gesetzt. Hier besteht die Möglichkeit moderierte Konfliktgespräche mit einem externen Coach durchzuführen, um die – meistens persönlich bedingten – Konflikte zwischen Mitarbeitern zu lösen. Mitarbeiter, die sich respektieren und wertschätzend miteinander umgehen, sind eher bereit ihr Wissen auszutauschen.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> vgl. Kunz (2003), S. 110

<sup>158</sup> vgl. Thobe (2003), S. 98

### **7.3      Anreize, mit bedingtem Einfluss des Teamleiters, die Katalysatoren für den Austausch von implizitem Wissen bilden**

#### **Abwechslung bei der Tätigkeit**

Der Teamleiter kann die Tätigkeiten der Teammitglieder nur im Rahmen seiner Möglichkeiten festlegen. Er hat darauf Einfluss, die Tätigkeiten einzelner Teammitglieder abwechslungsreicher zu gestalten indem er z.B. Job Rotation, Job Enrichment oder Job Enlargement im Team einführt.<sup>159</sup> Handelt es sich aber bei der Aufgabe, die das Team im Unternehmen hat, um einseitige Tätigkeiten, so sind dem Teamleiter Grenzen gesetzt, die Arbeit abwechslungsreicher zu gestalten.

#### **Ganzheitlichkeit der Tätigkeit**

Der Teamleiter kann den Teammitgliedern durch Wertschätzung vermitteln, dass ihre Arbeit für das Unternehmen wichtig ist. Weiterhin sollte das Unternehmen mit Hilfe der Balanced Scorecard ganzheitliche Ziele auf Unternehmensebene auf einzelne Teams herunter brechen.<sup>160</sup> Diese Ziele können dann weiter individuell auf die Teammitglieder top down verteilt werden. Damit wird den Teammitgliedern verdeutlicht, welchen Anteil ihre Arbeit am Unternehmensziel hat. Erhält das Team über die Managementebene keine Ziele, so kann das Team mit dem Teamleiter als Moderator selbst eine Vision und Teamziele entwerfen. Darüber können Ziele für die einzelnen Mitarbeiter und/oder für das Team insgesamt vereinbart werden. Gemeinsame Ziele für das Team eignen sich sehr gut, um den Wissensaustausch im Team anzuregen. Bei einzelnen Zielen der Teammitglieder kann es zu Konkurrenzverhalten kommen, was den Austausch von Wissen aber behindert, wenn Teammitglieder meinen, durch einen Wissensvorsprung ihr persönliches Ziel schneller zu erreichen Teamkollegen. Bei Teams, die an sich monotone Arbeitsaufgaben zu erfüllen haben, lässt sich schwer ein Bezug zur Ganzheitlichkeit der Arbeit herstellen. Hier sind Teamleitern Grenzen gesetzt.

---

<sup>159</sup> vgl. Franken (2007), S. 107 - 108

<sup>160</sup> vgl. Kunz (2003), S. 84

### **Selbstverwirklichung**

Selbstverwirklichung ist ein an sich intrinsisches Motiv, das sich nur bedingt von Führungskräften beeinflussen lässt. Man kann Mitarbeiter durch Schulungsangebote und eine abwechslungsreichere Tätigkeit oder durch Aufstiegsmöglichkeiten dahin führen, ihre Selbstverwirklichung voran zu treiben. Ein Mitarbeiter, der an sich extrinsisch motiviert ist, wird sich auch durch die beschriebenen Maßnahmen nicht motivieren lassen.

Selbstverwirklichung hat mit der Selbstwahrnehmung und der Persönlichkeit der Mitarbeiter zu tun. So ist es für einen Mitarbeiter selbstverständlich, dass er sich durch seine Arbeit selbst verwirklichen möchte, wohingegen ein anderer Mitarbeiter seine Arbeit nur als Mittel zum Zweck ansieht, um z.B. seine Familie zu ernähren.

### **7.4      Anreize, mit bedingtem Einfluss des Teamleiters, die Voraussetzung für den Austausch von implizitem Wissen sind**

#### **Verhältnis zu Vorgesetzten**

Das Verhältnis des Teammitglieds zum Teamleiter kann der Teamleiter u.a. durch seinen Führungsstil beeinflussen. Mit Hilfe des kooperativen Führungsstils lädt er die Teammitglieder ein, Entscheidungen gemeinsam zu diskutieren und zu treffen. Dadurch macht er deutlich, dass ihm die Meinung der Teammitglieder wichtig ist. Auf diese Weise erweist er ihnen Wertschätzung. Nichtsdestotrotz treffen in Teams unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinander, die miteinander arbeiten müssen. In Ausnahmefällen ist es möglich, dass Teamleiter und Teammitglied nicht miteinander arbeiten können. In solchen Fällen ist es sinnvoll, wenn das Teammitglied in ein anderes Team wechselt. Alternativ kann ein externer Moderator hinzu gezogen werden, der versucht, die Konflikte mit den Betroffenen zu klären. Der Teamleiter hat jedoch durch sein eigenes Verhalten großen Einfluss auf das Verhältnis zu den Teammitgliedern. Es kann durchaus sinnvoll sein, dass sich der Teamleiter für seine Aufgabe

extern coachen lässt, um sein eigenes Führungspotential voll ausschöpfen zu können.

### **Bedeutung/Wert der Arbeit**

Durch die Wertschätzung, die der Teamleiter seinen Mitarbeitern und ihrer Arbeit entgegen bringt, kann er ihnen den Wert ihrer Arbeit verdeutlichen. Wertschätzung ist ein entscheidendes Motiv, das dazu führt, dass Mitarbeiter ihr Wissen eher teilen. Die Weitergabe impliziten Wissens erfolgt freiwillig, es lässt sich nicht kontrollieren, wie viel implizites Wissen ein Mitarbeiter hat und wie viel er davon schon weiter gegeben hat. Dadurch, dass es nicht messbar ist, kann ein Unternehmen nur durch die Wertschätzung, die es seinen Mitarbeitern entgegen bringt, sie dazu motivieren, ihr Wissen zu teilen. Weiterhin lässt sich durch Zielvereinbarungen über die Balanced Scorecard, wie bei der Ganzheitlichkeit der Arbeit beschrieben, für jeden Mitarbeiter die Bedeutung und der Wert seiner Arbeit verdeutlichen.

### **Gerechte Behandlung im Team**

Der Teamleiter sollte die einzelnen Teammitglieder gleich behandeln. Die Bevorzugung bestimmter Teammitglieder kann zu Konkurrenzverhalten im Team führen, was für den Wissensaustausch hinderlich ist. Ältere Kollegen, die schon länger im Team sind, genießen oft bestimmte Privilegien. Diese muss der Teamleiter nicht unbedingt abschaffen. Er kann ältere Teammitglieder bitten, durch die Erfahrung, die sie mitbringen, mehr Verantwortung im Team zu übernehmen und sie ermutigen, ihr Wissen mit jüngeren Teamkollegen zu teilen. Für die Weitergabe ihres Wissens sollte der Teamleiter die älteren Teamkollegen durch Wertschätzung belohnen. In Teams befinden sich meistens Teammitglieder, die durchsetzungsstärker sind und Teamkollegen, die eher kooperativ sind. Die Rolle des Teamleiters ist es, hier Gerechtigkeit im Team herzustellen und die durchsetzungsstarken Kollegen gelegentlich in ihre Grenzen zu verweisen und die durchsetzungsschwachen Teammitglieder zu fördern und sie in Besprechungen explizit aufzufordern, ihre Meinung zu sagen. Der Teamleiter braucht für eine gerechte Behandlung der Teammitglieder viel

Fingerspitzengefühl, und er muss sein eigenes Verhalten reflektieren können, damit er nicht Teammitglieder bevorzugt, die er persönlich lieber mag oder länger kennt. Wie die Gerechtigkeits- und Gleichheitstheorien verdeutlicht haben, ist eine wahrgenommene gerechte Behandlung eine wichtige Voraussetzung für den Austausch von implizitem Wissen.

### **Gruppenzugehörigkeit**

Die Gruppenzugehörigkeit ist eine weitere Voraussetzung für die Bereitschaft der Mitarbeiter ihr Wissen zu teilen. Gruppenzugehörigkeit kann durch verschiedene Instrumente erreicht werden. Im Team sollten gemeinsame Ziele vereinbart werden. Weiterhin sollte der Teamleiter ein Teamklima schaffen, das verdeutlicht, dass alle im Team im „selben Boot“ sitzen und an einem gemeinsamen Strang ziehen. Dafür ist es wichtig, dass der Teamleiter sich selbst keine Privilegien gestattet, die er anderen im Team nicht zuerkennt. Er sollte als primus inter pares im Team auftreten und die Teammitglieder durch den partizipativen Führungsstil an Entscheidungen mit beteiligen, was den Gruppenzusammenhalt fördert. Wenn der Teamleiter schon länger in Team arbeitet, kann er gemeinsame Werte und Normen für das Team entwerfen. Diese müssen dem Team nicht unbedingt bewusst sein, sie bewirken jedoch, dass sich Teammitglieder an ungeschriebene Regeln im Team halten und sorgen für eine starke Gruppenzugehörigkeit. Eine Regel kann sein, dass alle im Team ihr Wissen teilen, oder dass jedes Teammitglied dem anderen bei schwierigen Aufgaben hilft. Regelmäßige informelle Besprechungen, z.B. gemeinsame Frühstücksrunden oder Kaffeepausen sorgen ebenfalls für Gruppenzugehörigkeit und damit auch für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist sehr effizient und besonders nachhaltig.<sup>161</sup> Gruppenzugehörigkeit kann durch gemeinsame Treffen außerhalb der Arbeit gefördert werden. Der Gruppenleiter sollte diese in regelmäßigen Abständen initiieren, wie z.B. Weihnachtsfeiern, Besuche von Veranstaltungen oder ähnlichem.

---

<sup>161</sup> vgl. Porschen (2008), S. 194



### **Transparenz zwischen Leistung und Belohnung**

Die Transparenz zwischen Leistung und Belohnung hat sehr viel mit einer gerechten Behandlung der Teammitglieder zu tun. Der Teamleiter sollte in jedem Fall darauf achten, die Mitarbeiter für gute Arbeiten zu loben. Das Lob sollte authentisch sein, da es sonst von den Teammitgliedern nicht angenommen wird. Der Teamleiter sollte bei Zielvereinbarungen der Mitarbeiter darauf achten, dass klar ist, was das Ziel ist und wie belohnt wird. Dazu sollte am Anfang der Zielvereinbarung ein Gespräch stattfinden, in der Mitte der Zielvereinbarung sollte ein Meilensteingespräch geführt werden, in dem Teamleiter und Mitarbeiter sich darüber austauschen, wie weit der Mitarbeiter mit seinem Ziel ist, und ob die Zielvereinbarung eventuell geändert werden muss, weil das eventuell neue Aufgaben für das Teammitglied dazu gekommen sind. Ziele sollten nach der SMART-Regel aufgebaut sein, d.h. sie sollten spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar (von den Teammitgliedern), relevant (herausfordernd aber erreichbar) und terminierbar (also zeitlich begrenzt) sein.<sup>162</sup> Der Teamleiter hat allerdings wenig Einfluss auf die Gehaltsstruktur, besonders dann nicht, wenn er ein alt eingesessenes Team übernommen hat, dessen Mitglieder er selbst nicht eingestellt hat und deren Gehalt er bei der Einstellung selbst nicht mitbestimmen konnte. Das Unternehmen sollte auf alle Fälle über ein transparentes System zur Be- und Entlohnung mit entsprechenden Anreizen verfügen, bzw. Anstrengungen darauf verwenden, ein solches einzuführen.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> vgl. Kießling-Sonntag (2005), S. 58

<sup>163</sup> vgl. Kunz (2003), S. 97

## **7.5        Anreize, mit bedingtem Einfluss des Teamleiters, die die Katalysatoren für den Wissensaustausch bilden**

### **Anerkennung der Arbeit**

Der Teamleiter sollte die Arbeit der Teammitglieder wertschätzen und gute Arbeit belohnen. Lob sollte immer authentisch sein. Gute Arbeit und besonders die Bereitschaft implizites Wissen weiter zu geben, sollte der Teamleiter besonders fördern. Dazu kann er in Teambesprechungen das Teammitglied, das bereitwillig Wissen im Team ausgetauscht hat, vor allen anderen loben. Dadurch entsteht Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern und der Anreiz, ebenfalls implizites Wissen weiter zu geben. Lob und Anerkennung sollten authentisch sein. Mitarbeiter merken sehr schnell, wenn sie für etwas gelobt werden, was für sie selbstverständlich ist. Deshalb ist es wichtig, dass der Teamleiter die Aufgaben der Teammitglieder gut kennt und einschätzen kann, welche Arbeit für ein Teammitglied Routine ist und welche Aufgabe einer besonderen Anstrengung bedarf. Dazu muss er Präsenz im Team zeigen.

### **Status**

Gruppenmitglieder, die bereit waren, ihr Wissen im Team weiter zu geben, sollten durch Anerkennung vom Teamleiter gefördert werden. Dadurch verbessert sich ihr Status in der Gruppe. Für andere Teammitglieder entsteht dann der Anreiz, sich ebenfalls am Wissensaustausch zu beteiligen, damit sich ihr Status in der Gruppe positiv ändert. Die Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Teamleiter als Gruppenführer auch tatsächlich vom Team anerkannt ist. Manche Teammitglieder genießen außerhalb der Gruppe einen hohen Status, weil sie z.B. Mitglied des Betriebsrates sind, oder besonders lange im Unternehmen tätig sind und viele Kollegen kennen. Darauf hat der Teamleiter keinen oder nur wenig Einfluss. Seine Aufgabe ist es jedoch den Status der Mitarbeiter, die bereit sind ihr Wissen zu teilen,

durch Anerkennung und Wertschätzung im Team besonders anzuheben, damit ihnen andere Teammitglieder nacheifern.

### **Aufstiegsperspektive**

Der Teamleiter kann Mitglieder, die sich besonders aktiv am Wissensaustausch beteiligen, für eine Gehaltserhöhung oder für eine höhere Position im Unternehmen vorschlagen. Damit fördert er nicht nur den Wissensaustausch im Team, sondern auch den im Unternehmen, wenn Mitarbeiter, die ihr Wissen teilen, in Führungspositionen gelangen. Der Teamleiter sollte im Team transparent machen, welche Teammitglieder er für eine höhere Position oder eine Gehaltserhöhung vorgeschlagen hat, sofern es hier keine Probleme mit dem Betriebsrat oder aufgrund von personenbezogenem Datenschutz im Unternehmen gibt.

### **Verantwortung**

Wenn Mitarbeiter Verantwortung für Arbeitsaufgaben übertragen bekommen, fühlen sie sich wertgeschätzt. Der Teamleiter zeigt ihnen damit, dass er ihnen vertraut. Auf diese Weise können Teamleiter eigene Aufgaben delegieren und beziehen damit Mitarbeiter stärker in Entscheidungsprozesse ein. Damit wird der Teamleiter entlastet, es können inhaltlich qualifizierte Entscheidungen getroffen werden. Wenn sich Mitarbeiter auf diese Weise wertgeschätzt fühlen sind sie eher bereit, ihr Wissen an den Teamleiter und die Teammitglieder weiter zu geben. Der partizipative Führungsstil eignet sich besonders gut, um Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse mit einzubinden. Weiterhin kann der Teamleiter einzelnen Mitarbeitern durch Job Enrichment, also der Erweiterung ihres Aufgabenbereiches auf vertikaler Ebene mehr Vertrauen erweisen.<sup>164</sup>

---

<sup>164</sup> vgl. Weinert (1998), S. 185

### **Feedback der Gruppe**

Bekommen Teammitglieder aus der Gruppe Feedback, fördert das den Wissensaustausch. Feedback und Wissensaustausch gehen Hand in Hand, wenn die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gut funktioniert. Feedback ist nicht nur rein fachlicher Austausch, hier wird wie „nebenbei“ auch implizites Wissen ausgetauscht. Voraussetzung für Feedback durch die Gruppe ist eine harmonische Beziehung der Gruppenmitglieder untereinander, damit aus dem Feedback keine persönliche Kritik entsteht. Es ist sinnvoll Regeln für das Feedback in der Gruppe festzulegen, damit konstruktive Kritik weiter gegeben wird und sich einzelne Gruppenmitglieder nicht persönlich angegriffen fühlen.

### **Feedback des Vorgesetzten**

Der Teamleiter kann den Mitarbeitern durch Mitarbeiterbeurteilungsgespräche, die in der Regel einmal im Jahr stattfinden, Feedback geben. Weiterhin ist es aber wichtig, dass der Teamleiter regelmäßig Präsenz zeigt und über die Aufgabengebiete der Teammitglieder auf dem Laufenden ist, um fachliches und persönliches Feedback zu geben. Mitarbeiter erwarten beim Feedback nicht unbedingt Lob. Kritik muss aber immer konstruktiv ausgesprochen werden und so formuliert sein, dass für den Mitarbeiter klar ist, dass sie seinem beruflichen und persönlichem Weiterkommen sowie den Unternehmenszielen dienen. Teamleiter müssen Feedbackgespräche mit Mitarbeitern gut vorbereiten, es ist wichtig, dass zuerst auf die Qualitäten des Mitarbeiters eingegangen wird, bevor die Kritikpunkte zur Sprache kommen. Der Mitarbeiter sollte im Gespräch genügend Raum bekommen um die Hintergründe für sein Verhalten erklären zu können. Im Feedbackgespräch wird wie „nebenbei“ implizites Wissen ausgetauscht. Der Teamleiter kann in diesem Gespräch darauf aufmerksam machen, dass ihm der Austausch von implizitem Wissen im Team wichtig ist und dem Mitarbeiter konkrete Vorschläge unterbreiten, wie er seinen Wissensaustausch verbessern kann.

## 8 Die vier Pyramidenbausteine zum Austausch impliziten Wissens in Arbeitsteams

Die Anleitungen für Teamleiter, den Austausch impliziten Wissens in Teams zu fördern, ist pyramidenartig aufgebaut. Zum Austausch von implizitem Wissen müssen vier Bausteine beachtet werden, die auf einander aufbauen und ineinander spielen. Bevor ein Team Wissen untereinander austauscht, müssen die einzelnen Teammitglieder befähigt werden, ihr Wissen zu kennen und es austauschen zu können. Ohne diese Fähigkeiten wird das Team als Ganzes kein Wissen untereinander austauschen können. Weiterhin muss das Team als Gruppe zum Wissensaustausch befähigt werden. Hier sind Aspekte wie Teamklima und gute Beziehungen der Teammitglieder untereinander zu beachten. Nachdem die Individuen und das Team befähigt wurden Wissen auszutauschen, können Methoden zum Austausch von implizitem Wissen vom Teamleiter eingeführt werden. Als Abschluss sollte der Teamleiter Anreize einführen, die die Teammitglieder motivieren, ihr implizites Wissen untereinander auszutauschen.

Abb. 14 zeigt die Pyramidenbausteine auf.



Abb. 14 Die vier Pyramidenbausteine zu Austausch impliziten Wissens in Arbeitsteams

## **8.1 Mitarbeiter befähigen Wissen auszutauschen**

An unterster Stelle der Pyramide steht der Baustein, Mitarbeiter die Kompetenzen zu geben, ihr Wissen austauschen zu können. Nur wenn der Mitarbeiter über die nötige Fähigkeit verfügt, sein Wissen austauschen zu können, kann Wissensaustausch im Team stattfinden.

### **8.1.1 Mitarbeiter befähigen ihr Wissen zu kennen**

Der Teamleiter muss die einzelnen Teammitglieder befähigen, ihr Wissen auszutauschen. Dazu muss er das Teammitglied, also den Wissensträger, mit der Kompetenz versehen, sein implizites Wissen zu kennen, um das implizite Wissen austauschen zu können.<sup>165</sup> Beim Kennen des impliziten Wissens geht es darum, die Teammitglieder für ihr eigenes Wissen zu sensibilisieren. Wie Polyani sagte

*„wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen“<sup>166</sup>*

ist sich der Wissensträger oft nicht über sein vorhandenes implizites Wissen im Klaren. Das Kennen des impliziten Wissens kann mit Hilfe von gezieltem Nachfragen vom Teamleiter im Zweiergespräch stattfinden. Weiterhin kann das Kennen des eigenen Erfahrungswissens durch Feedbackgespräche mit dem Teamleiter über sein Aufgabengebiet und seine Arbeitsprozesse gefördert werden. Das Teammitglied sollte im Rahmen seiner Zielvereinbarung dazu angehalten werden seine Arbeitsprozesse mit Hilfe einer Arbeitsprozessanalyse zu dokumentieren. Dadurch wird der Mitarbeiter für seine Arbeit sensibilisiert. Die dokumentierte Prozessanalyse hilft Wissen im Team über einen Arbeitsprozess auszutauschen. Eine weitere Methode die Mitarbeiter für das Kennen ihres impliziten Wissens zu sensibilisieren ist die Methode des lauten Denkens. Sie fördert die Fähigkeit der Teammitglieder, implizites Wissen besser zu kommunizieren.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> vgl. Reinhardt [2004], S. 42

<sup>166</sup> Polyani (1985), S. 14

<sup>167</sup> vgl. Reinhardt [2004], S. 42

### **8.1.2 Mitarbeiter befähigen ihr Wissen austauschen zu können**

Damit Wissen ausgetauscht werden kann ist es wichtig, dass die Wissensgeber und -nehmer über Kompetenzen verfügen ihr Wissen weiter zu geben. Den Wissensgebern und -nehmern sollte klar sein, dass es beim verbalen Austausch von implizitem Wissen zu Kommunikationsproblemen und Transferverlusten von implizitem Wissen kommt. Nicht jedes Teammitglied kann gleich gut kommunizieren, bzw. sich verbal oder schriftlich gleich gut ausdrücken. Deshalb ist es sinnvoll Teammitglieder, die hier ein Defizit aufweisen, auf Kommunikationskurse zu schicken. Je nachdem, welche Defizite das Teammitglied hat, bietet sich ein Rhetorikkurs, ein Kommunikationskurs oder auch einen Kurs in der Selbstwahrnehmung oder im Konfliktmanagement an. Ziel sollte sein, das Kommunikationspotential, die Selbstwahrnehmung und die Konfliktfähigkeit der Teammitglieder zu verbessern um eine gemeinsame Basis für den Austausch von implizitem Wissen zu schaffen. Der Teamleiter sollte dazu am Anfang eine IST-Analyse für jedes Teammitglied erstellen. Das sollte in einem gemeinsamen Gespräch stattfinden. Dieses Gespräch kann in ein Beurteilungsgespräch eingebettet sein, wenn das die Unternehmenskultur vorsieht. Bei diesem Gespräch ist es wichtig, dass der Teamleiter dem Mitarbeiter gut zuhört, um Wünsche und Defizite des Mitarbeiters zu ermitteln. Aus diesem Gespräch sollte eine Zielvereinbarung für den Mitarbeiter entstehen, die im Dialog mit dem Teamleiter entstanden ist.<sup>168</sup> Das Ziel sollte sein, die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit des Mitarbeiters zu verbessern. Die Aufgabe des Teamleiters ist es, dem Mitarbeiter klar zu machen, dass dieses Ziel dem Team und dem Unternehmen dient. Dazu kann er mit Hilfe der Balanced Scorecard eine gemeinsame Teamvision aufzeigen. Die Teamvision sollte allerdings im Vorfeld mit allen Teammitgliedern gemeinsam erarbeitet worden sein. Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungsgespräche werden in Unternehmen in der Regel einmal im Jahr durchgeführt. Sie fördern die Partnerschaftlichkeit in einer kooperativ geprägten Unternehmenskultur, sie stellen Sinnbezüge durch Anlehnung an Unternehmenswerte und -visionen

---

<sup>168</sup> vgl. Kunz (2003), S. 44

her, und sie sorgen für selbständiges, eigenverantwortliches Arbeiten der Teammitglieder.<sup>169</sup>

Nach der Motivationstheorie von Hackmann/Oldham ist es weiterhin wichtig, dass der Mitarbeiter seine Arbeit unter einem ganzheitlichen Aspekt wahrnimmt und selbständig arbeiten kann. Das bedeutet für den Teamleiter, dass er die Arbeitsplätze der Mitarbeiter abwechslungsreich und interessant gestaltet, soweit er hier Einflussmöglichkeiten hat. In dem er den Mitarbeitern durch eine gemeinsame Teamvision - oder wenn vorhanden - eine auf Unternehmensebene angesiedelte Balanced Scorecard, die auf Teamebene herunter gebrochen werden kann, ihren Anteil am Unternehmensziel deutlich macht, verstärkt er den Aspekt der Ganzheitlichkeit der Arbeit für die Teammitglieder. Weiterhin kann er durch Job Rotation und Job Enlargement dazu beitragen, dass die Arbeitsplätze der Teammitglieder abwechslungsreicher gestaltet werden. Mit Hilfe von Job Enrichment, also der vertikalen Erweiterung des Aufgabengebietes der Mitarbeiter, sorgt er dafür,<sup>170</sup> dass Teammitglieder selbständiger arbeiten können und Aufgabenbereiche des Teamleiters mit übernehmen. Damit werden sie besser in Entscheidungsprozesse eingebunden und können somit auch selbst bessere inhaltliche Beiträge zu Teamentscheidungen beisteuern. Durch Job Rotation und selbständigeres und ganzheitlicheres Arbeiten müssen die Teammitglieder untereinander mehr miteinander kommunizieren, was die Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder beim Austausch von implizitem Wissen im Team fördert.

Der Teamleiter sollte durch sein Führungsverhalten dafür sorgen, dass sein Verhältnis zu den einzelnen Teammitgliedern durch Vertrauen geprägt ist. Nur auf einer vertrauensvollen Basis ist Austausch von implizitem Wissen erfolgreich.<sup>171</sup> Neben einem partizipativen Führungsstil ist wichtig, dass die Führungskraft den Teammitgliedern aktiv zuhört und Feedback gibt.<sup>172</sup> Die

---

<sup>169</sup> vgl. Kunz (2003), S. 48

<sup>170</sup> vgl. Rosenstiel (2003), S. 107

<sup>171</sup> vgl. Davenport/Prusak in: Schröder (2003), S. 44 - 45

<sup>172</sup> vgl. Reinhardt [Hrsg.] (2004), S. 46



gerechte Behandlung der Teammitglieder ist ein weiterer nicht zu vernachlässigender Aspekt, der dafür sorgt, dass Teammitglieder bereit sind, ihr implizites Wissen auszutauschen.<sup>173</sup>

### **8.1.3 Exkurs Balanced Scorecard**

Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungsgespräche sind in vielen Unternehmen in den letzten Jahren fester Bestandteil der Unternehmenskultur geworden. Sie sollen Mitarbeiter motivieren und eine Transparenz zwischen Leistung und Belohnung her stellen. In der Regel finden Mitarbeiterbeurteilungsgespräche und daran geknüpfte Zielvereinbarungen einmal im Jahr statt und orientieren sich am Geschäftsjahr des jeweiligen Unternehmens. Dabei werden Ziele, die anhand der Balanced Scorecard auf Unternehmensebene festgelegt wurden, auf ein Team oder den einzelnen Mitarbeiter herunter gebrochen. Die Balanced Scorecard wurde in den 90er Jahren von Kaplan und Norton entwickelt. Entstanden ist sie aus der Problematik, dass die meisten Berichtssysteme von Unternehmen nur die finanzielle Ebene eines Unternehmens darstellen, dass es aber keine Möglichkeit gab, die Komplexität einer Organisation abzubilden und dem Unternehmen damit eine ganzheitliche strategische Ausrichtung zu geben.<sup>174</sup> Abb. 15 visualisiert die Balanced Scorecard.

---

<sup>173</sup> vgl. Schröder (2003), S. 44

<sup>174</sup> vgl. Horváth & Partners [Hrsg.] (2007), S. 2

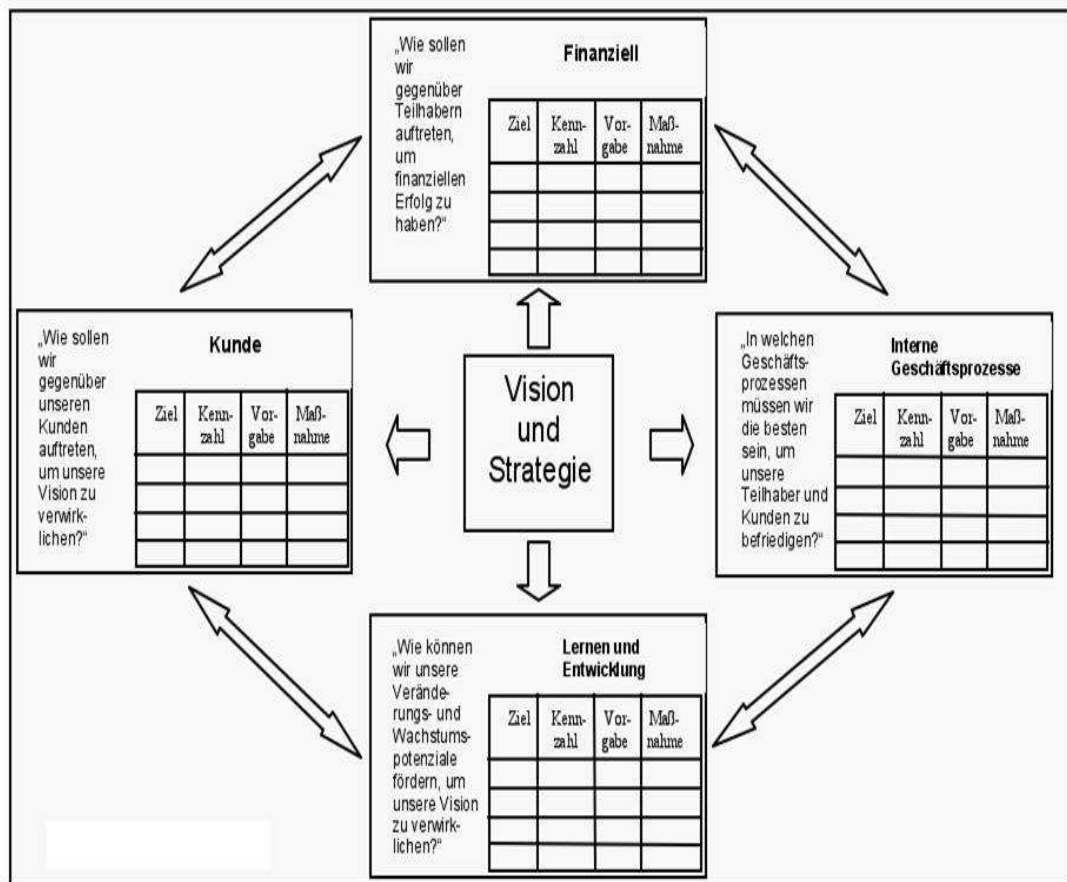


Abb. 15 Balanced Scorecard<sup>175</sup>

Die Balanced Scorecard verbindet neben der Finanzebene die Ebenen interne Geschäftsprozesse, Kundenperspektive und Lernen und Entwicklung des Unternehmens miteinander und stellt zu diesen Ebenen Bezugspunkte her.<sup>176</sup> Damit betrachtet sie ein Unternehmen ganzheitlich und kann nicht nur Gewinne und Verlust aus dem vergangenen Jahr dokumentieren, sondern sie erlaubt das Entwickeln einer Unternehmensstrategie und -vision, die sich anhand von Kennzahlen messen lässt. Für das Wissensmanagement spielt bei der Balanced Scorecard der ganzheitliche Ansatz eine große Rolle, so finden sich Aspekte des Wissensmanagements in der Geschäftsprozess

<sup>175</sup> angelehnt an Kaplan/Norton (1997), S. 9

<sup>176</sup> vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 9

perspektive, der Kundenperspektive und ganz besonders der Lernen- und Entwicklungsperspektive. Die Lernen- und Entwicklungsperspektive verdeutlicht den Wert der Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen und Fähigkeiten für das Unternehmen und stellt damit auch den Wert des impliziten Wissens für das Unternehmen dar.

Für den Austausch von implizitem Wissen in Teams besteht die Möglichkeit, für das Team selbst eine Teamvision zu entwerfen und daraus Kennzahlen im Rahmen von Zielen für das Team zu entwickeln. Die Balanced Scorecard bricht Unternehmensvisionen und -strategien jedoch immer auf Kennzahlen herunter, so dass sie sich nur bedingt als Methode zum Austausch von implizitem Wissen in Teams eignet. Sie kann jedoch den Teammitgliedern die Ganzheitlichkeit ihrer Arbeit verdeutlichen, indem sie die Unternehmensvision aufzeigt und damit den Anteil der einzelnen Mitarbeiter an der Unternehmensvision. Sie zeigt weiterhin auf, dass sich der Wert eines Unternehmens – und damit auch eines Teams – nicht nur an finanziellen Kennzahlen sondern an den Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter – und damit letztendlich an ihrem implizitem Wissen misst.

## **8.2 Teams befähigen Wissen auszutauschen**

Teamleiter müssen nicht nur einzelne Teammitglieder befähigen implizites Wissen auszutauschen sondern das Team selbst. Da Teams komplexe Gebilde sind, die eine Gruppendynamik entwickeln und bei denen Führung nicht nur top down sondern bottom up funktioniert, unterscheidet sich das Befähigen eines Teams zum Austausch von implizitem Wissen grundsätzlich von der Befähigung einzelner Mitarbeiter für den Austausch impliziten Wissens. Der Teamleiter muss dafür sorgen, dass ein gutes Arbeitsklima im Team herrscht. Es ist wichtig, dass sich alle Teammitglieder im Team wohl fühlen und ihre Arbeit dort gerne ausführen. Einer Studie von Bullinger et al. wurden 314 Unternehmen bzgl. der Gestaltung ihrer Anreizsysteme untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass die befragten Personen das Arbeitsklima als wichtigsten Faktor für den Austausch von implizitem Wissen

sahen.<sup>177</sup> Der Teamleiter sollte eine IST-Analyse durchführen um das Arbeitsklima und den Zustand über den Wissensaustausch im Team zu dokumentieren. Dafür eignet sich der zusammengestellte Fragebogen des Teamklima-Inventars im Kapitel Teams. Teams sind im Laufe ihres Lebens Veränderungsprozessen ausgesetzt, besonders, wenn neue Mitglieder dem Team beitreten oder alte das Team verlassen.<sup>178</sup> Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Teamentwicklung mit zu begleiten und durch einen partizipativen Führungsstil positiv zu beeinflussen. Eine partizipative Führung sorgt dafür, dass mehr Wissen im Team geteilt wird. Das funktioniert sowohl top down als auch bottom up. Durch die Einbeziehung der Teammitglieder in Entscheidungsprozesse fühlen sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und sind eher bereit, ihr Wissen freiwillig zu teilen. Jedes Mitglied im Team nimmt mindestens eine Teamrolle ein – je nach Größe des Teams kann ein Teammitglied auch mehreren Teamrollen gleichzeitig besetzen. Der Teamleiter muss darauf achten, dass die Teamrolle der Persönlichkeit des Teammitglieds entspricht. Der Teamleiter muss analysieren, welche Teamrollen welches Teammitglied belegt und diese mit seinem Aufgabengebiet vergleichen. Bei Diskrepanzen sollten Arbeitsgebiete auf Teammitglieder verteilt werden, deren Persönlichkeit besser mit einem bestimmten Aufgabengebiet übereinstimmt. Der Teamleiter kann bestimmte Teamrollen dazu nutzen implizites Wissen in Teams zu fördern, indem er die Rollen des Koordinators, Machers, Erfinders, Wegbereiters, Teamarbeiters und Umsetzers für den Wissensaustausch nutzt und diese im Team besonders fördert. Die Personen mit diesen Teamrollen sorgen dann im Team als Katalysatoren dafür, dass Wissen stärker geteilt wird. Die Zusammensetzung des Teams spielt beim Austausch von implizitem Wissen in Teams eine große Rolle. Eine Studie, die kürzlich in Science veröffentlicht wurde, hat gezeigt, dass Teams, die besonders gut untereinander kommunizieren können, eine eigene Teamintelligenz entwickeln. Da Frauen in der Regel über eine höhere Kommunikationsfähigkeit verfügen als Männer, können Teams, die aus männlichen und weiblichen Teammitgliedern

---

<sup>177</sup> vgl. Bullinger zitiert nach Hespe (2007), S. 105

<sup>178</sup> vgl. Dick (2005), S. 24

bestehen, eine höhere Teamintelligenz entwickeln.<sup>179</sup> Eine hohe Homogenität in Teams führt zu harmonischen Beziehungen, sie fördert die Gruppenkohäsion. Eine sehr hohe Gruppenkohäsion sorgt dafür, dass sich die Teammitglieder sehr stark an den Gruppenwerten und –normen orientieren.<sup>180</sup> Das wiederum kann innovative Prozesse im Team behindern. Deshalb sollte ein Team sowohl über jüngere und ältere erfahrene Mitarbeiter, wie männliche und weibliche Teammitglieder verfügen. Die Teammitglieder sollten räumlich möglichst nah beieinander sitzen um ihr Wissen besser austauschen zu können. Empirische Studien mit Studenten in Wohnheime haben gezeigt, dass Personen, die nahe beieinander wohnen mehr Sympathie füreinander entwickeln und mit der Zeit informelle Gruppen bilden.<sup>181</sup> Am wichtigsten sind jedoch die persönlichen Beziehungen der Teammitglieder untereinander. Ist die Beziehung der Teammitglieder untereinander durch Sympathie, Vertrauen und Wertschätzung geprägt, werden sie implizites Wissen leichter austauschen.<sup>182</sup> Aufgabe des Teamleiters ist es ein Teamklima herzustellen, das durch Vertrauen und Wertschätzung der Teammitglieder untereinander geprägt ist. Der Teamleiter muss dafür sorgen, dass der Umgang mit Fehlern im Team konstruktiv ist. Er muss das Bewusstsein der Teammitglieder dahin gehend fördern, dass deutlich wird, dass eine offene Fehlerkultur für die Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen im Team wichtig ist. Ein Patenschaftsmodell, bei dem ein älterer, erfahrener Mitarbeiter einem jüngeren Mitarbeiter als Pate zur Verfügung steht, eignet sich gut, um implizites Wissen auszutauschen. Dabei wird nicht nur Wissen über Arbeitsprozesse ausgetauscht. Der neue Mitarbeiter wird gleichzeitig mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht und kann leichter informelle Netzwerke aufbauen.<sup>183</sup> Der Teamleiter hat dafür zu sorgen, dass sich das Team als eine Gruppe wahr nimmt, zu der sich alle zugehörig fühlen. Gruppenmitglieder, die sich einer Gruppe zugehörig fühlen, sind eher bereit ihr Wissen in der Gruppe auszutauschen. Weiterhin ist es Aufgabe des Teamleiters, darauf zu achten, dass die Beziehungen der

---

<sup>179</sup> vgl. Woolley (2010), S. 687

<sup>180</sup> vgl. Wegge (2004), S. 284

<sup>181</sup> vgl. Wegge (2004), S. 136

<sup>182</sup> vgl. Thobe (2003), S. 98

<sup>183</sup> vgl. Bullinger 1998, S. 20

Gruppenmitglieder untereinander gut sind. Dazu ist es unbedingt wichtig, dass er alle Mitarbeiter im Team gleich behandelt. Die Teammitglieder müssen sich gerecht behandelt fühlen. Ansonsten besteht die Gefahr von Missgunst und Misstrauen im Team, die den Wissensaustausch negativ beeinflusst. Der Teamleiter muss dafür sorgen, dass Teammitglieder mit starken Persönlichkeiten, die Aufgaben eventuell gerne an introvertierte, schwächere Teammitglieder abgeben, in ihre Grenzen gewiesen werden. Introvertierte Teammitglieder muss er dagegen ermutigen, sich aktiv an Besprechungen und dem Wissensaustausch zu beteiligen. Wenn das Teamklima gut ist ist es wichtige, dass der Teamleiter das Feedback der Teammitglieder untereinander fördert. Er kann in gemeinsamen Besprechungen die Rolle des Moderators einnehmen und dafür sorgen, dass das Feedback der Teammitglieder untereinander konstruktiv bleibt und durch Wertschätzung und Respekt geprägt ist. Der Teamleiter hat in jedem Fall Vorbildfunktion. Nur wenn er mit einem partizipativen Führungsstil Wertschätzung, Feedback, Vertrauen und den offenen Umgang mit Fehlern vorlebt, wird das Team diese Werte umsetzen können. Gemeinsame Teamziele haben den Vorteil, dass der Zusammenhalt und die Identifikation im Team gestärkt wird.<sup>184</sup> Eine starke Gruppenzugehörigkeit sorgt wiederum dafür, dass der Austausch impliziten Wissens gefördert wird. Deshalb sollte der Teamleiter neben individuellen Zielen für die Teammitglieder auch Gruppenziele vereinbaren. Die Gruppenziele sollten die Zustimmung möglichst vieler Teammitglieder finden.<sup>185</sup> Ideal ist es, wenn das Teamziel vom Team selbst erarbeitet wird. Nur wenn das Teamziel auf breite Akzeptanz stößt, wird das Team motiviert sein das Ziel umzusetzen. Ein weiterer Nebeneffekt von Teamzielen ist die Gruppenkohäsion. Gemeinsame Ziele im Team fördern den Zusammenhalt des Teams.<sup>186</sup>

---

<sup>184</sup> vgl. Kunz (2003), S.110

<sup>185</sup> vgl. Kunz (2003), S. 111

<sup>186</sup> vgl. Wegge (2004), S. 140

### **8.3 Methoden zum Austausch impliziten Wissens in den Arbeitsalltag integrieren**

Nachdem der Teamleiter die Teammitglieder und das Team befähigt hat, Wissen austauschen zu können, sollten als nächstes Methoden für den Austausch impliziten Wissens in den Arbeitsalltag implementiert werden. Informelle Kommunikation in Organisationen fördert den Wissensaustausch, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, eine positive Unternehmenskultur und neue Ideen.<sup>187</sup> Informelle Kommunikation eignet sich gut für Teams, da Teams mit 2 - 20 Personen oft nicht für Wissensaustauschmethoden geeignet sind, die sich eher für große Organisationen eignen und nicht für den Austausch von Wissen für eine überschaubare Anzahl von Personen. Der Teamleiter muss darauf achten, dass sich die Teammitglieder beim informellen Austausch im gleichen „Ba“ befinden, also den gleichen Erfahrungs- und Erlebnisraum haben. Nur dann ist ein wirklicher Wissensaustausch möglich.<sup>188</sup> Das kann bedeuten, dass Besprechungen in den Arbeitsräumen selbst statt finden, oder dass sich das Team zur Ideenfindung oder Teamentwicklung an einem Ort außerhalb des Unternehmens aufhält. Regelmäßige Besprechungen, die einen informellen Charakter einnehmen, eignen sich gut für den Austausch von implizitem Wissen in Teams. Es ist wichtig, dass Besprechungen gerade in größeren Teams einmal pro Woche stattfinden. Die Verlagerung einer Besprechung in die Kantine mit gemeinsamem Kaffeetrinken fördert den informellen Austausch. Der Teamleiter übernimmt bei Besprechungen die Rolle eines Moderators. Sein partizipativer Führungsstil sorgt dafür, dass es zum Austausch top down und bottom up kommt.<sup>189</sup> Der Teamleiter kann in Besprechungen einfache Arbeitsprobleme aufzeigen und um Lösungsvorschläge bitten. Damit wendet er die Brainstormingmethode an. Für das Brainstorming eignen sich Flippcharts. Auf diese Weise werden die Vorschläge aller Teammitglieder dokumentiert und können später fotografiert werden. Der Teamleiter sollte bei moderierten Gruppenbesprechungen darauf achten, dass er introvertierte Mitarbeiter motiviert, sich aktiv am

---

<sup>187</sup> vgl. Krämer in Porschen (2008), 194

<sup>188</sup> vgl. Porschen (2008), S. 199

<sup>189</sup> vgl. Wegge (2004), S. 231

Gespräch zu beteiligen. Kommunikationsstarke Teammitglieder, die gerne das Gespräch an sich reißen, muss er je nach Situation in ihre Grenzen weisen. Die Besprechungen sollten protokolliert werden. Die Protokolle sollten von allen Teammitgliedern abwechselnd geschrieben werden, was die Sensibilität für die Gruppenkommunikation erhöht. Der Gruppenleiter kann einmal im Monat eine „Geschichte des Monats“ mit einem kleinen Preis prämiieren, um Story Telling im Team zu fördern. Die Geschichte sollte im informellen Rahmen vom jeweiligen Teammitglied erzählt werden und für alle auf einem gemeinsamen Laufwerk oder der gemeinsamen Intranetseite veröffentlicht werden. Am Ende des Jahres wird von allen Teammitgliedern die „beste Geschichte des Jahres“ ausgelost. Lessons Learnt eignen sich ebenfalls gut, um sie in den Arbeitsalltag zu integrieren. Lessons Learnt können nach dem Beispiel der MikroArts strukturiert von den Teammitgliedern dokumentiert werden und auf einem gemeinsamen Laufwerk oder Intranet abgelegt werden.<sup>190</sup> Der Teamleiter muss in jedem Fall die Bedeutung von Lessons Learnt und den MicroArts fördern, und er muss Anreize schaffen, damit MicroArts geschrieben werden. Ähnlich wie beim Story Telling kann einmal im Jahr der beste Lessons Learnt Artikel ausgelost werden. Der Teamleiter sollte in Besprechungen die Teammitglieder für Lessons Learnt sensibilisieren und Teammitglieder, die von Lessons Learnt erzählen, auffordern, ihre Erfahrungen für das Team zu dokumentieren. Bei großen Teams sollte der Teamleiter Communities of Practice fördern. Diese können eher informellen Charakter behalten. In Besprechungen kann der Teamleiter bei einem praktischen Problem, das nur ein paar Teammitglieder tangiert, diese auffordern, eine Community of Practice zu bilden. Dazu muss der Teamleiter den Mitgliedern der Community of Practice Freiräume gewähren. Grundsätzlich bedingt ein partizipativer Führungsstil, der informelle Kooperation fördert, dass der Teamleiter den Teammitgliedern Vertrauen für die Gestaltung der eigenen Arbeit und Arbeitszeit entgegen bringt. Die Transparenz aller Arbeitsprozesse des Teams ist für den impliziten Wissensaustausch von großer Bedeutung. Der Teamleiter muss deshalb alle Teammitglieder dazu anhalten, Arbeitsbeschreibungen von allen

---

<sup>190</sup> Willke (2003), S. 113



Tätigkeiten auf einem gemeinsamen Laufwerk abzulegen. Das kann auch als individuelles Ziel der einzelnen Teammitglieder im Rahmen einer Zielvereinbarung definiert werden. Job Rotation eignet sich gut, damit die Teammitglieder alle Arbeitsprozesse kennen lernen.<sup>191</sup> Da sich nicht jedes Teammitglied wohl fühlt, wenn es jedes halbe Jahr eine andere Arbeitsaufgabe hat, kann Job Rotation so gestaltet sein, dass jedes Teammitglied vier Mal im Jahr den Arbeitsplatz eines anderen Kollegen für zwei Wochen kennen lernt. Auf diese Weise behält jedes Teammitglied seinen eigenen Arbeitsplatz und wird Experte auf seinem Gebiet. Trotzdem wird der Austausch von implizitem Wissen durch das turnusmäßige Job Rotation gefördert. Die Job Rotations können dann bei Bedarf in wenige arbeitsintensive Zeiten fallen, um keine allzu große Unruhe in das Team zu bringen.

#### **8.4 Anreize zum Austausch von impliziten Wissen in Teams schaffen**

Grundsätzlich wird zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden. Unter materiellen Anreizen versteht man das Gehalt, Bonuszahlungen oder einen Dienstwagen. Materielle Anreize lassen sich leichter in bestehende Unternehmensstrukturen implementieren, sie haben aber die Eigenschaft, dass sie ihren Motivationseffekt nach Erreichung des Ziels schnell verlieren. Sie können außerdem die Suche nach Sinn und Ganzheitlichkeit der Arbeit nicht ersetzen.<sup>192</sup> Nicht-materielle Anreize wie Wertschätzung, Anerkennung der Arbeit und Aufstiegschancen erfahren gerade im Wissensmanagement eine größere Bedeutung als monetäre Anreize.<sup>193</sup> Der Teamleiter sollte Teammitglieder die sich aktiv am Wissensaustausch im Team beteiligen, durch verantwortliche Tätigkeiten belohnen. Dazu kann er ein Teil seiner eigenen verantwortlichen Tätigkeiten an die Teammitglieder delegieren, die sich besonders für den Austausch von implizitem Wissen im Team einsetzen. Seine Belohnung sollte er in jedem Fall transparent gestalten, so dass jedem Teammitglied klar ist, dass es

---

<sup>191</sup> vgl. Rosenstiel (2003), S. 107

<sup>192</sup> vgl. Kunz (2003), S. 95

<sup>193</sup> vgl. North (1998), S. 229

durch Wissensaustausch mit Vertrauen des Teamleiters und ganzheitlicheren Tätigkeiten belohnt wird. Weiterhin kann er Mitarbeiter, die sich besonders für den Wissensaustausch im Team eingesetzt haben, für Aufstiegspositionen vorschlagen. Das sollte im Gespräch mit dem Mitarbeiter im jährlichen Mitarbeiterbeurteilungsgespräch geschehen, damit die Vorgehensweise des Teamleiters für das Teammitglied transparent bleibt. Der Teamleiter kann im Team für Teammitglieder, die besonders häufig ihr Wissen austauschen die Position von Wissensbrokern einführen. In Großunternehmen ist es die Aufgabe von Wissensbrokern, Wissen zu identifizieren und zu multiplizieren.<sup>194</sup> Die Funktion des Wissensbrokers eignet sich allerdings nur für große Teams mit mindestens 15 Personen. Der Wissensbroker hat dann eine Schlüsselfunktion inne, er sorgt dafür, dass Wissen im Team optimal ausgetauscht wird. Weiterhin kann der Teamleiter durch das Sammeln von Wissenspunkten die Teammitglieder dazu anregen, ihr Wissen untereinander zu teilen. Dazu gibt es am Anfang des Jahres ein Punktekonto für das Teammitglied. Jedes Teammitglied kann dann an den Teamkollegen, der ihn mit besonders viel Informationen versorgt hat, diese Punkte vergeben. Am Ende des Jahres gibt es für die gesammelten Punkte materielle Anreize in Form von Geschenken. Wer die meisten Punkte gesammelt hat, bekommt das größte Geschenk. Der Teamleiter kann diese Geschenke dann auch offiziell unter den Teammitgliedern verteilen, dadurch macht er deutlich, dass er die Teammitglieder und ihren Einsatz für das Team wertschätzt. Das Anreizsystem „Wissen gewinnt Meilen“ ist in einer Unternehmensberatung im Einsatz.<sup>195</sup> Eine weitere Möglichkeit, implizites Wissen im Team auszutauschen können sog. „Just Do Its“ sein. Die „Just Do Its“ sind im Wissensmanagement bei Glaxo Smith Kline im Einsatz.<sup>196</sup> Wie bei dem Betrieblichen Vorschlagswesen werden Ideen, die Mitarbeiter zur Verbesserung von Arbeitsabläufen haben, bei einer zentralen Stelle im Unternehmen eingereicht und später prämiert. Dieses Modell lässt sich auch auf Arbeitsteams anwenden. Der Teamleiter kann die Teammitglieder dazu anregen, ihre Ideen wie sich Arbeitsprozesse verbessern lassen, beim

---

<sup>194</sup> vgl. Bullinger (1998), S. 13

<sup>195</sup> vgl. North (1998), S. 230

<sup>196</sup> vgl. Böttcher (2008), Folie 20

Teamleiter einzureichen. Am Ende des Jahres wird die beste „Just Do It“-Idee vom Teamleiter mit einem Geschenk prämiert. Neben materiellen Anreizen ist die Kommunikation des Teamleiters mit den Teammitgliedern für den Wissensaustausch außerordentlich wichtig. Der Teamleiter sollte den Teammitgliedern regelmäßig Feedback geben, das kann neben den periodischen Mitarbeiterbeurteilungsgesprächen informell erfolgen. Feedback, Wertschätzung der Mitarbeiter und das Delegieren von Verantwortung an Mitarbeiter sind die wesentlichen Anreize für einen optimalen Austausch von implizitem Wissen in Teams.

## 9      **Fazit und Ausblick**

Soll implizites Wissen in Arbeitsteams optimal genutzt werden, müssen verschiedene Faktoren beachtet werden. Die Personengebundenheit des impliziten Wissens macht den Austausch ohne Transferverluste in der zwischenmenschlichen Kommunikation fast unmöglich. Damit ist es ungleich schwerer implizites Wissen auszutauschen als explizites Wissen. Aufgrund des hohen Erfahrungswertes, den implizites Wissen an sich mit sich bringt, ist es jedoch eine äußerst wertvolle Ressource im Arbeitsalltag von Arbeitsteams. Von den Methoden, die in den letzten Jahren im Wissensmanagement für den Austausch von implizitem Wissen entwickelt wurden, eignen sich nur einige wenige für die kleinsten Einheiten in den Unternehmen, den Arbeitsteams. Dabei kommt insbesondere der informellen Kommunikation in Arbeitsteams eine bedeutende Rolle bei. Mitglieder in Teams, die sich sympathisch finden und respektvoll Beziehungen zueinander eingehen, ihr Wissen besser austauschen als Teammitglieder, bei denen dieser Beziehungsaspekt fehlt. Beim Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams kommt insbesondere der Aspekt des Umgangs miteinander im Team eine große Rolle zu. Die Führungskraft kann hier mit einem partizipativen Führungsstil dafür sorgen, dass ein positives Teamklima herrscht. Das Teamklima-Inventar kann hierzu einen Beitrag liefern. Teams an sich sind jedoch komplexe Gebilde, die mit ihrer Gruppendynamik ein Eigenleben führen, so dass Führung in Teams nicht nur bottom up, sondern auch top down funktioniert. Bei der Untersuchung der Motivationsfaktoren und Anreize stellte sich heraus, dass Teammitglieder insbesondere über immaterielle Anreize motiviert werden, ihr Wissen untereinander auszutauschen. Dieses Ergebnis überrascht umso mehr, als dass in den meisten Unternehmen immer noch versucht wird, über materielle Anreize den Austausch von Wissen zu fördern. Die eigentlichen Motivationsfaktoren für einen optimalen Austausch von implizitem Wissen in Arbeitsteams sind jedoch Anerkennung, Wertschätzung, Ganzheitlichkeit der Arbeit und Feedback von Kollegen und Vorgesetzten. Beim Studium der Wissensmanagement-Literatur steht im Widerspruch, dass

Managementmethoden zum Austausch von implizitem Wissen zu viel Bedeutung bei gemessen wird, wohingegen die komplexen Zusammenhänge von Teamstrukturen und intrinsischen Anreizen für den Austausch von Wissen weitgehend außer Acht gelassen werden. Das dürfte ein Aspekt sein, warum Wissensmanagement in vielen Unternehmen nach dessen Einführung nicht den gewünschten Erfolg hat und damit den ungeahnten Schatz des Erfahrungswissen nur ansatzweise für die Unternehmen zu ihrer wertvollsten Ressource werden lassen kann.

Methoden, wie implizites Wissen in Unternehmen am besten genutzt werden kann, befinden sich in ihren Anfängen. Aufgrund der Veränderungen in den Industrienationen, die sich immer stärker in Dienstleistungs- und Wissensgesellschaften entwickeln, besteht hier weiterhin Forschungsbedarf. Allerdings erweist sich der Umgang mit der Ressource implizites Wissen in Unternehmen als zunehmend komplexer als es in der Wissensmanagement-Literatur oftmals beschrieben wird. Der Aspekt Mensch, Gruppe, Team und Organisation stellt das Wissensmanagement, dass sich in den Anfängen hauptsächlich mit Speicherung und Nutzung von explizitem Wissen in EDV-gestützten Systemen beschäftigt hat, vor neue Herausforderungen.

## Literaturverzeichnis

Bimazubute (@2002.06.27)

**Bimazubute, Raymond:** Die Nachbereitung von Experteninterviews im expertenzentrierten Wissensmanagement / vorgelegt von Raymond

Bimazubute

Univ., Diss., Erlangen, 2005

URL: [http://www.opus.ub.uni-](http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2005/165/pdf/DissBimazubuteElektronischeFassung.pdf)

[erlangen.de/opus/volltexte/2005/165/pdf/DissBimazubuteElektronischeFassung.pdf](http://www.opus.ub.uni-erlangen.de/opus/volltexte/2005/165/pdf/DissBimazubuteElektronischeFassung.pdf)

[Abrufdatum 27.09.2010]

Böttcher, Ines (2008)

**Böttcher, Ines:** Knowledge Management im Pharmaunternehmen

GlaxoSmithKline / [Vortrag von Ines Böttcher, gehalten am 31. Oktober 2008 an der Fachhochschule Hannover im Masterstudiengang Informations- und Wissensmanagement]

Hannover: Fachhochschule Hannover, 2008. - 31 Folien

Brodeck/Anderson/West (2000)

**Brodeck, Felix ; Anderson, Neil ; West, Michael:** Teamklima-Inventar TKI ; Manual / von Felix Brodeck, Neil Anderson und Michael West

Göttingen [u.a.]: Hogrefe, 2000. - 60 S.

Bullinger (1998)

**Bullinger, Hans-Jörg:** Wissensmanagement - Anspruch und Wirklichkeit : Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland.

In: Informations-Management. - (1998), S. 7 - 23

Dick/West (2005)

**Dick, Rolf van ; West, Michael A:** Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung./ von Rolf van Dick und Michael A. West  
Göttingen : Hogrefe, 2005. - VI, 100 S.

Drucker (1993)

**Drucker, Peter F.:** Die postkapitalistische Gesellschaft / Deutsch von Ursel Reineke ...  
Düsseldorf [u.a.] : Econ-Verl., 1993. - 319 S.

Duden (2001)

**Duden - Herkunftswörterbuch:** Etymologie der deutschen Sprache ; [die Geschichte der deutschen Wörter bis zur Gegenwart ; 20.000 Wörter und Redewendungen in ca. 8.000 Artikeln]. 3., völlig neu bearb. und erw. Aufl.  
Mannheim: Dudenverl., 2001. – Bd. 7. - 960 S.

Franken (2007)

**Franken, Swetlana:** Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen / Swetlana Franken. - 2., überarb. und erw. Aufl.  
Wiesbaden : Gabler, 2007. – XI, 326 S.

Frese (2008)

**Frese, Anke:** Expertenstatus als Motivator im Wissensmanagement : Ein Vergleich zwischen Deutschen und US-Amerikanern : Magisterarbeit im Studientang Internationales Informationsmanagement / vorgelegt von Anke Frese  
Hildesheim, 2008. - III, 117 S.

Fischer Weltalmanach (2009)

**Der Fischer Weltalmanach 2010 :** Zahlen, Daten, Fakten / Hrsg. Red. Weltalmanach. – 1. Aufl.  
Frankfurt am Main : Fischer, 2009 - 832 S.

Gabler Wirtschaftslexikon (2000)

**Gabler Wirtschaftslexikon:** [die ganze Welt der Wirtschaft:

Betriebswirtschaft - Volkswirtschaft - Recht - Steuern] / [Schriftl.: Thorsten Hädeler ... Begr. ... von Reinhold Sellien ...]. - Bd. - E - J, 2000

Gaugler [Hrsg.] (1992)

**Gaugler, Eduard:** Handwörterbuch des Personalwesens / hrsg. von Eduard Gaugler ... 2., neubearb. und erg. Aufl.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1992. - XLVII, 2503 S.

Häberle [Hrsg.] (2008)

**Häberle, Siegfried Georg [Hrsg]:** Das neue Lexikon der

Betriebswirtschaftslehre: Kompendium und Nachschlagewerk mit 200 Schwerpunktthemen, 6.000 Stichwörtern, 2.000 Literaturhinweisen sowie 1300 Internetadressen / hrsg. von Siegfried G. Häberle

München: Oldenbourg, 2008. [Mehrbändiges Werk]

Handelsblatt-Wirtschafts-Lexikon (2006)

**Handelsblatt-Wirtschafts-Lexikon:** Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre / [Chefred. Bernd Ziesemer]

Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2006.- [Mehrbändiges Werk]

Herbst, Dieter, (2000)

**Herbst, Dieter.** Erfolgsfaktor Wissensmanagement / Dieter Herbst. - 1. Aufl., Berlin: Cornelsen, 2000. - 152 S.

Hespe (2007)

**Hespe, Claudia:** Motivation zur Wissenskommunikation als

Führungsaufgabe : Unter Berücksichtigung von Wissenskultur, Anreizgestaltung und Führungsverhalten - untersucht am Beispiel eines Telekommunikationsunternehmens / Claudia Hespe

Hamburg: Kovac, 2007. - XII, 298 S.

Zugl.: München, Univ., Diss., 2006



Hoffmann (2006)

**Hoffmann, Antje:** Interaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern bei der Vermarktung und Beschaffung innovativer Dienstleistungen : Eine explorative Fallstudienanalyse in der IT-Dienstleistungsbranche / Antje Hoffmann. Mit einem Geleitwort von Cornelius Herstatt. - 1. Aufl.  
Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2006. - XIX, 267 S.  
Zugl.: Hamburg, Techn., Univ., Diss., 2006

Ihnken (2008)

**Ihnken, Bernd:** Die Wissensstaffette bei Volkswagen: wenn das Wissen geht ... / Bernd Ihnken. – [Vortrag von Bernd Ihnken, gehalten am 9. September 2008 an der Fachhochschule Hannover im Masterstudiengang Informations- und Wissensmanagement]  
Hannover : Fachhochschule Hannover, 2008. - 22 Folien

Ihnken (2010)

**Ihnken, Bernd:** [E-mail mit Monika Reaper zum Thema: Experteninterviews bei der Wissensstaffette bei Volkswagen am 27.09.10]  
Neu-Isenburg, 2010. - 2 S.

Horvath & Partners [Hrsg.] (2007)

**Horvath & Partners [Hrsg.] :** Balanced Scorecard erfolgreich umsetzen / Horváth & Partners (Hrsg.). - 4. überarb. Aufl.  
Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007. - XXII, 452 S.

Jost (2008)

**Jost, Peter-J.:** Organisation und Motivation: Eine ökonomisch-psychologische Einführung. / Peter-J. Jost. - 2., aktualisierte und überarb. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2008. - XI, 696 S.

Kaplan/Norton (1997)

**Kaplan, Robert S ; Norton, David P:**

Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. / Robert S. Kaplan ; David P. Norton. Aus dem Amerikan. von Péter Horváth ...

Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997. - XXIV, 309 S.

Kießling-Sonntag (2006)

**Kießling-Sonntag, Jochem:** Zielvereinbarungsgespräche: Erfolgreiche Zielvereinbarungen, konstruktive Gesprächsführung / Jochen Kießling-Sonntag. - 2. Aufl.

Berlin: Cornelsen, 2006. - 123 S.

Kunz (2003)

**Kunz, Gunnar C:** Führen durch Zielvereinbarungen : Im Change-Management Mitarbeiter erfolgreich motivieren ; [Ziel, Gespräch, Planung] / von Gunnar Kunz

München: Beck, 2003. - 276 S.

Leszcynski [Bearb.] (1995)

**Leszcynski, Christian [Bearb.]:** Lexikon der Psychologie / hrsg. vom Lexikon-Institut Bertelsmann... Bearb. der Lexikontexte: Christian Leszcynski  
Gütersloh: Bertelsmann-Lexikon-Verl., 1995. - 544 S.

Nonaka/Takeuchi (1997)

**Nonaka, Ikujiro ; Hirotaka Takeuchi:**

Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen / Ikujiro Nonaka ; Hirotaka Takeuchi. Aus dem Engl. von Friedrich Mader. - Frankfurt/Main: Campus-Verl., 1997. - 299 S.

North (2005)

**North, Klaus:** Wissensorientierte Unternehmensführung : Wertschöpfung durch Wissen / Klaus North. - 4., aktualisierte und erw. Aufl.

Wiesbaden : Gabler, 2005. -, 353 S.

North (2011)

**North, Klaus:** Wissensorientierte Unternehmensführung : Wertschöpfung durch Wissen / Klaus North. - 5., aktualisierte und erw. Aufl.  
Wiesbaden : Gabler, 2011. – XI, 378 S.

Ott (@2010.06.14)

**Ott, Hans-Jürgen:** Bedürfnisse, Motive, Nutzen

Heidenheim, 2010

URL: [http://sla03.ex.ba-heidenheim.de/script/script\\_dis.php?act\\_unit\\_id=18](http://sla03.ex.ba-heidenheim.de/script/script_dis.php?act_unit_id=18)  
[Abrufdatum 23.10.2010]

Polanyi (1985)

**Polanyi, Michael:** Implizites Wissen / Michael Polanyi. Übers. von Horst Brühmann. - 1. Aufl.  
Frankfurt am Main : Suhrkamp, 1985. - 93 S.

Porschen (2008)

**Porschen, Stephanie:** Austausch impliziten Erfahrungswissens : Neue Perspektiven für das Wissensmanagement / Stephanie Porschen - 1. Aufl.  
Wiesbaden : VS Verl. für Sozialwiss., 2008. - 290 S.

Probst/Raub/Romhardt (2006)

**Probst, Gilbert J. B. ; Raub, Steffen ; Romhardt, Kai:** Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen / Gilbert Probst/Steffen Raub/Kai Romhardt - 5., überarb. Aufl.  
Wiesbaden: Gabler, 2006. - X, 312 S.

Probst/Raub/Romhardt (2010)

**Probst, Gilbert J ; B.Steffen Raub ; Kai Romhardt:** Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. / G.Probst/S. Raub/K. Romhardt - 6., überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2010. - XI, 315 S.

Rahn (2006)

**Rahn, Horst-Joachim:** Führung von Gruppen : Gruppenführung mit System  
/ von Horst-Joachim Rahn. - 5. völlig neu überarb. Aufl.  
Frankfurt am Main: Verl. Recht und Wirtschaft, 2006. - 170 S.

Reimann/Müller/Starkloff (2000)

**Reimann, Peter ; Müller, Katja ; Starkloff, Philipp:** Kognitiv kompatibel?:  
Wissensmanagement : Brückenschlag zwischen Technik und Psyche  
In: C't, Heft 4 (2000), S. 275

Reinhardt [Hrsg.] (2004)

**Reinhardt, Rüdiger [Hrsg.]:** Wissenskommunikation in Organisationen :  
Methoden, Instrumente, Theorien : mit 15 Tabellen / Rüdiger Reinhardt ;  
Martin J. Eppler (Hrsg.)  
Berlin [u.a.] : Springer, 2004. - VII, 424

Reinmann [Hrsg.] (2005)

**Reinmann, Gabi [Hrsg.]:** Erfahrungswissen erzählbar machen: Narrative  
Ansätze für Wirtschaft und Schule / Gabi Reinmann (Hrsg.)  
Lengerich [u.a.] : Pabst Science Publ., 2005. - 282 S.

Rosenstiel (2003)

**Rosenstiel, Lutz von:** Grundlagen der Organisationspsychologie :  
Basiswissen und Anwendungshinweise / Lutz von Rosenstiel. - 5., überarb.  
Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003. - XIV, 539 S.

Rosenstiel (2007)

**Rosenstiel, Lutz von:** Grundlagen der Organisationspsychologie :  
Basiswissen und Anwendungsgebiete / Lutz von Rosenstiel. - 6. überarb.  
Aufl.  
Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007. - XI, 557 S.

Rück (2000)

**Rück, Hans R:** Dienstleistungen in der ökonomischen Theorie / Hans R. G.

Rück

Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2000. - XXIII, 318 S.

Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss., 1999

Schanz (2006)

**Schanz, Günther: Implizites Wissen:** Phänomen und Erfolgsfaktor,

neurobiologische und soziokulturelle Grundlagen, Möglichkeiten

problembewussten Gestaltens / Günther Schanz. - 1. Aufl.

München [u.a.] : Hampp, 2006. - 131 S.

Schierenbeck (2000)

**Schierenbeck, Henner:** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre / von

Henner Schierenbeck. - 15. Aufl.

München: Oldenbourg, 2000. - IXX, 753 S.

Schlick/Bruder/Luczak (2010)

**Schlick, Christopher ; Bruder, Ralph ; Luczak, Holger:**

Arbeitswissenschaft / Christopher Schlick ; Ralph Bruder ; Holger Luczak.

Unter Mitarb. von Marcel Mayer...- 3. vollst. überarb. und erw. Aufl.

Heidelberg : Springer, 2010. - XXII, 1192 S.

Schlömer, Sebastian [Hrsg (2010).

**Leading in Complexity:** New Ways of Management / Sebastian Schloemer

(eds.) - Heidelberg: Auer, 2010. - 197 S.

Schneider (2008)

**Schneider, Christine R:** Erfolgsfaktoren in kleinen

Dienstleistungsunternehmen : Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie/

Christine R. Schneider ...- 1. Aufl.

Wiesbaden : Gabler, 2008. - XIX, 233 S.

Zugl.: Sankt Gallen, Univ., Diss., 2008

Schreyögg, Georg [Hrsg.] (2004)

**Schreyögg, Georg [Hrsg.]:** Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation / hrsg. von Georg Schreyögg ; Axel v. Werder. Unter Mitarb. von ...- 4. völlig neu bearb. Aufl.

Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004. - LV, 1767 S.

Schröder (2003)

**Schröder, Kirsten A:** Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers: Identifikation von Einflussfaktoren am Beispiel von Projektteams / Kirsten A. Schröder. Mit einem Geleitw. von Wolfgang Kersten.- 1. Aufl. - Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 2003. - XX, 260 S. Zugl.: Hamburg, Techn. Univ., Diss., 2003

Schulz von Thun (1984)

**Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander reden : Störungen und Klärungen: Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation / Friedemann Schulz von Thun. - 35.- 44. Tsd.

Reinbek bei Hamburg : Rowohlt, 1984. - [Bd. 1]. – Störungen und Klärungen : Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. - 268 S.

Schütt (2009)

**Schütt, Peter:** Führen im Zeitalter des Informationsüberflusses.

In: Wissensmanagement, 2009. - 34 - 36.

Spelsiek, Jan (2005)

**Spelsiek, Jan:** Motivationsorientierte Steuerung des Wissenstransferverhaltens : Modellierung, empirische Analyse und Anreizsystemgestaltung / Jan Spelsiek. - 1. Aufl.

Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2005. - XXIV, 300 S.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2004

Spieß/Rosenstiel (2010)

**Spieß, Erika ; Rosenstiel, Lutz von:** Organisationspsychologie :  
Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder / von Erika Spieß und Lutz  
Rosenstiel. - 1. Aufl. - München: Oldenbourg, 2010. - XI, 285 S.

Steinkühler (1995)

**Steinkühler, Mirko:** Lean production - das Ende der Arbeitsteilung? / Mirko  
Steinkühler  
München [u.a.]: Hampp, 1995. - 96 S.

Strulik (2004)

**Strulik, Torsten:** Nichtwissen und Vertrauen in der Wissensökonomie /  
Torsten Strulik  
Frankfurt am Main [u.a.] : Campus, 2004. - 215 S.

Thobe (2003)

**Thobe, Wiltrud:** Externalisierung impliziten Wissens : Ein  
verhaltenstheoretisch fundierter Beitrag zum organisationalen Lernen /  
Wiltrud Thobe. - Frankfurt am Main [u.a.] : Lang, 2003. - 250 S.  
Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2002

Wähling (2007)

**Wähling, Caroline:** Kommunikation in der Produktionsarbeit : Ein Vergleich  
zwischen traditionellen Arbeitskonzepten und selbstorganisierter  
Gruppenarbeit / Caroline Wähling  
Saarbrücken : VDM-Verl. Müller, 2007. - 122 S.

Wegge (2004)

**Wegge, Jürgen:** Führung von Arbeitsgruppen / von Jürgen Wegge  
Göttingen [u.a.]: Hogrefe, 2004. - XI, 462 S.

Wehling (2009)

**Wehling, Peter:** Nichtwissen  
In: Erwähnen, Wissen, Ethik, 2009; 95 ; 147

Weinert (1998)

**Weinert, Ansfried B:** Organisationspsychologie / Ansfried B. Weinert. - 4., vollst. überarb. und erw. Aufl.

Weinheim : Beltz, 1998. - XVIII, 823 S.

Weinert (2004)

**Weinert, Ansfried B:** Organisations- und Personalpsychologie / Ansfried B. Weinert. - 5. vollst. überarb. Aufl.

Weinheim : Beltz, 2004. - XXV, 831 S.

Willke (1999)

**Willke, Gerhard:** Die Zukunft unserer Arbeit / Gerhard Willke

Frankfurt am Main [u.a.] : Campus-Verl., 1999. - 326 S.

Willke (2001)

**Willke, Helmut:** Systemisches Wissensmanagement : Mit 9 Tabellen. Mit Fallstudien von Carsten Krück ... /. - 2., neubearb. Aufl.

Stuttgart: Lucius & Lucius, 2001. - 367 S.

Wittmann, Waldemar [Hrsg.] 1993

**Wittmann, Waldemar [Hrsg.] :** Handwörterbuch der Betriebswirtschaft / hrsg. von Waldemar Wittmann ...- 5. völlig neu gestaltete Aufl.

Stuttgart : Schäffer-Poeschel, - Teilbd. 1 : A - H, 1993

Woolley (2010)

**Woolley, ...:** Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups.

In: Science. - 330 (2010), 686 - 88



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Wissenstreppe von North	13
Abb. 2 Umwandlungsmöglichkeiten von expliziten und implizitem Wissen	17
Abb. 3 Wissensspirale von Nonaka et al.	19
Abb. 4 Wissenskreislauf von Probst et al.	22
Abb. 5 Einflussfaktoren von Führung und Gruppe	43
Abb. 6 Anteil des Wirtschaftssektors in ausgewählten Ländern in Prozent	50
Abb. 7 Anteil des Wirtschaftssektors am BIP in Deutschland in Prozent	50
Abb. 8 Motivationsbarrieren, implizites (Erfahrungs-) wissen zu kommunizieren	58
Abb. 9 Basisdesign eines MikroArts	67
Abb. 10 Die vier Seiten der Nachricht	71
Abb. 11 Bedürfnishierarchie nach Maslow	79
Abb. 12 Zusammenfassender Vergleich der Inhaltstheorien zur Motivation	84
Abb. 13 Unterschied von Inhalts- und Prozessmodellen in der Motivationstheorie	85
Abb. 14 Die vier Pyramidenbausteine zu Austausch impliziten Wissens in Arbeitsteams	109
Abb. 15 Balanced Scorecard	114

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1 Eigenschaften von Wissen	15
Tab. 2 Eigenschaften von implizitem und explizitem Wissen	16
Tab. 3 Teamrollen von Belbin	35
Tab. 4 Teamklima-Inventar angelehnt an Brodeck et al.	41
Tab. 5 Motivationstheorien und ihre Relevanz für den Wissensaustausch	93
Tab. 6 Anreize für den Austausch von implizitem Wissen in Teams	98
Tab. 7 Entwicklung der Definition des Begriffes Wissen	145

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bearb.	Bearbeiter
BIP	Bruttoinlands-Produkt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
EDV	elektronische Datenverarbeitung
ERG-Theorie	Existence-Relatedness-Growth Theorie
et al.	et alli
f.	folgende
Hrsg.	Herausgeber
sog.	sogenannten
Tab.	Tabelle
TKI	Teamklima-Inventar
vgl.	vergleiche
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalität-Erwartungs- Theorie
VW	Volkswagen
z.B.	zum Beispiel

## Anhang

### E-mail Korrespondenz mit Bernd Ihnken vom 27.09.10

Antwort von Bernd Ihnken am 27.09.10 an [mreaper@gmx.net](mailto:mreaper@gmx.net)

Sehr geehrte Frau Reaper,

vielen Dank für Ihr Mail und die virtuellen Blumen :o). Die Interviews die ich bei der Wissensstafette durchführe, sind "mehr oder weniger" strukturiert, d. h. ich passe sie immer an die Belange/Bedürfnisse der Gesprächspartner an, daher gibt es auch keinen festen "Fragenstamm". Grundsätzlich frage ich aber die Themen ab, die in meiner Präsentation vermerkt, allerdings mit jeweils verschieden ausgrägten Folgefragen...

Bitte haben Sie Verständnis, dass ich inhaltlich nicht viel konkreter werde, aber diese Fragen sind u. a. unser Erfahrungswissen mit der Wissensstafette und auch eines der "Erfolgsgeheimnisse". Grundsätzlich wende ich aber offene und geschlossene Fragen, trichterförmiges Fragen (mit offenen beginnen, dann immer konkreter werden durch geschlossene...), Wunderfragen und zirkuläres Fragen an. Ich hoffe, diese Auskünfte genügen Ihnen erstmal?? Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrer Masterarbeit und Sie können sie mir gerne nach Fertigstellung zusenden.

Mit freundlichen Grüßen aus Wolfsburg

**Bernd Ihnken**

Organisationsentwicklung  
K-SO/V

VOLKSWAGEN AG  
D-38436 Wolfsburg  
Germany  
Tel. +49-5361-897-3604  
Fax. +49-5361-897-3749  
[www.volkswagenag.de](http://www.volkswagenag.de)

Volkswagen Aktiengesellschaft  
Sitz: Wolfsburg

Registergericht: Amtsgericht Braunschweig

HRB Nr.: 100484

Vorsitzender des Aufsichtsrats: Ferdinand Piëch

Vorstand: Martin Winterkorn (Vorsitzender), Francisco J. Garcia Sanz, Jochem Heizmann, Christian Klingler, Horst Neumann, Hans Dieter Pötsch, Rupert Stadler

Wichtiger Hinweis: Die vorgenannten Angaben werden jeder E-Mail automatisch hinzugefügt und lassen keine Rückschlüsse auf den Rechtscharakter der E-Mail zu.

Important Notice: The above information is automatically added to this e-mail.

This addition does not constitute a representation that the content of this e-mail is legally relevant and/or is intended to be legally binding upon VOLKSWAGEN AG.

---

**Von:** Monika Reaper [mailto:[mreaper@gmx.net](mailto:mreaper@gmx.net)]

**Gesendet:** Sonntag, 26. September 2010 21:34

**An:** Ihnken, Bernd (K-SO/V); [mreaper@kpmg.com](mailto:mreaper@kpmg.com)

**Betreff:** Ihr Vortrag an der FH Hannover

Sehr geehrter Herr Ihnken,

im April 2009 haben Sie an der Fachhochschule Hannover im

Masterstudiengang Informations- und Wissensmanagement Ihre

Präsentation über die Wissenstafette von VW gehalten. Ich fand Ihren

Vortrag damals sehr interessant.

Nun schreibe ich meine Masterarbeit zum Thema "Transfer von implizitem Wissen in Teams".

Zur Zeit beschäftige ich mich mit dem Transfer des impliziten Wissens. Dabei

interessiere ich mich für Interviewtechniken, mit denen implizites Wissen

gehoben werden kann. Sie erzählten damals, dass Sie Interviews mit dem

Wissensträger und dem neuen Stellenanwärter führen, die strukturiert sind.

Könnten Sie mir dazu Beispiele schicken? Ich habe zwar noch Ihre

Präsentation, in der wurde das Interview aber nur erwähnt, ich finde leider

kein Beispielinterview, bzw. wie so etwa aufgebaut sein könnte.

Vielen Dank für Ihre Hilfe im Voraus. Falls Sie an meiner Masterarbeit

Interesse haben sollten stelle ich Sie Ihnen nach Fertigstellung gerne zur

Verfügung. Das wird allerdings erst Ende Januar 2011 sein!!!

Viele Grüße aus Frankfurt.

Monika Reaper

## Entwicklung der Bedeutung des Begriffes Wissen

Autor(en)	Jahr	Begriff	Definition, Aufgaben, Ziele
Kant (1781)*	1781	Wissen	„Endlich heißt das sowohl subjectiv als objectiv zureichende Fürwahrhalten das Wissen.“ D.h. Wissen ist die höchste Stufe der Erkenntnis
Schischkoff (1969), S. 665*	1969	Wissen	"Wissen heißt Erfahrungen und Einsichten haben, die subjektiv und objektiv gewiß sind und aus denen Urteile und Schlüsse gebildet werden können, die ebenfalls sicher genug erscheinen, um als Wissen gelten zu können."
Wild (1974), S.119*	1974	Wissen	„Wissen ist ... vor allem durch seine geistige Abbildungsfunktion charakterisiert. Abgebildet wird stets ein Sachverhalt (Zustand, Ereignis) oder ein Urteil darüber, wobei die Abbildung entweder in Sprachzeichen oder in Denkinhalten erfolgen kann. Das Denkabild der Sachverhalte/Urteile im Wissen stellt effektives, das Sprachbild in Sätzen einer Sprache potentiell Wissen dar.“ Sprachzeichen erlauben es, „effektives Wissen wiederzugewinnen und zu übertragen.“
Wittmann (1979), Sp. 2263*	1979	Wissen	"Wissen = Vorstellungsinhalte... die...Überzeugungen über die Wahrheit von Feststellungen (Aussagen, Sätzen, Behauptungen) zum Inhalt haben. Ihre Grundlage sind einmal Tatsachen, die sich durch die Mittel der Wahrnehmung ergeben, und zum anderen die Ergebnisse der Anwendung von bekannten Regeln des Schließens aus solchen Tatsachen."
Bell (1985), S. 180*	1985	Wissen	"Sammlung in sich geordneter Aussagen über Fakten oder Ideen, die ein vernünftiges Urteil oder ein experimentelles Ergebnis zum Ausdruck bringen und anderen durch irgendein Kommunikationsmedium in systematischer Form übermittelt werden ..."
Bude (1987), S.1229*	1987	Wissen	"Das Wissen ist durchzogen von strukturellen Gerüsten. Nicht eine Ansammlung isoliert nebeneinander gespeicherter Informationen, sondern ein weit verzweigtes Netzwerk von Beziehungen zwischen Aussageeinheiten konstituiert das Wissen."
Albrecht (1993), S. 31*	1993	Wissen	"Wissen ist das ‚Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewußtsein“, d.h. nur verstandene Information kann mit dem Begriff Wissen gleichgesetzt werden.
Steinmüller (1993)	1993	Wissen	Wissen ist die Vernetzung von Informationen, so daß ein bestimmter Zweck unter spezifischen Kontextbedingungen effizient verfolgt werden kann. (Basis für die Lösung eines kontextbezogenen Problems sind demnach zusammenhängende Informationen)

<b>Autor(en)</b>	<b>Jahr</b>	<b>Begriff</b>	<b>Definition, Aufgaben, Ziele</b>
Kriwet (1997)*	1997	Wissen	Wissen liefert Beziehungen zwischen Informationen; beinhaltet Interpretationen und Sinngebungsprozesse; befugt zu entscheiden und zu handeln; schließt Ambiguität und Unsicherheit ein; löst neue Fragen aus; umfaßt normative und emotionale Elemente.
Scheuble (1997), S. 30*	1997	Wissen	Wissen ist immer das Ergebnis verarbeiteter und interpretierter Reize. Informationen sind dagegen Signale, die zu einer Veränderung des vorhandenen Wissens führen.
Davenport/ Prusak (1998), S. 32*	1998	Wissen	„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einem Stukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und bietet.“ Entstehung und Anwendung von Wissen vollzieht sich in den Köpfen der Wissensträger. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten oder Speichern enthalten, sondern erfährt auch allmähliche Einbettung in organisatorische Routinen, Prozess, Praktiken und Normen.
Felbert (1998), S. 122*	1998	Wissen	„Wissen ist mithin maßgeblich das Ergebnis der Verarbeitung von Daten und Informationen durch Intelligenz und Lernen.“
Sveiby (1998), S. 65*	1998	Wissen	Wissen ist eine Fähigkeit zu handeln.
Gissler (1999a), S. 37*	1999	Wissen	Wissen ist immer an eine Person, den sogenannten Wissensträger gebunden und kann in Form von Informationen anderen zur Verfügung gestellt und gespeichert werden.
Güldenbergl (1999), S. 155*	1999	Wissen	„Gesamtheit aller Endprodukte von Lernprozessen, in denen Daten als Informationen wahrgenommen und Informationen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern in Wissensspeichern niedergelegt werden“
North (1999), S. 41*	1999	Wissen	Wissen ist "die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfaßt sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden."
Probst/Raub/Romhardt (1999), S. 46*	1999	Wissen	Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen.

<b>Autor(en)</b>	<b>Jahr</b>	<b>Begriff</b>	<b>Definition, Aufgaben, Ziele</b>
Schindler/S eifried (1999), 21*	1999	Wissen	"Wissen ist die "in einen bestimmten Kontext eingebettete Information, die in Agenten wirksam ist und potentiellen Einfluß auf zukünftige Entscheidungen hat." (Agenten = Menschen, Gemeinschaften (Communities) oder informationsverarbeitende Artefakte).
Amelingme yer (2000), S. 42*	2000	Wissen	"Wissen ist jede Form der Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten Welt in einem körperlichen Trägermedium. <sup>2</sup>
Peritsch (2000), S. 30*	2000	Wissen	Wissen umfaßt sämtliche kognitive Strukturen, d.h. theoretische Kenntnisse, Erfahrungen, praktischen Hausverstand, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in das Verhalten und Handeln einfließen und dieses mitbestimmen. Wissen entsteht als individueller Prozeß durch Veränderung kognitiver Strukturen und wird für einen Beobachter nur in konkreten Handlungen sichtbar.
Reimann/M üller/Starklo ff (2000), S. 23	2000	Wissen	"Wissen bezeichnet eine bedeutungsvolle Vernetzung von Informationen"
Schenzle (2000), S. 124*	2000	Wissen	Wissen ist weit mehr als die Vereinigungsmenge von Informationen. Wissen stellt Beziehungen und Zusammenhänge her und strukturiert Informationen. Wissen ist nicht ausschließlich rückwärts gewandt, sondern erlaubt Voraussagen für die Zukunft.
Senge (2008), S. 344	2000	Wissen	Wissen ist die Fähigkeit einzugestehen, dass man nicht alles weiß. Dadurch entsteht der ständig kreative Prozess der Rationalität einen neuen Kontext zu geben. Wissen ist die rationale Fähigkeit Probleme zu lösen.
Weissenber ger-Eibl (2000), S. 22f.*	2000	Wissen	Wissen definiert sich über den Objektbezug sowie über die besonderen Eigenschaften des Wissens Komponenten, Strukturiertheit, Kontextbezug und Spezifität. Wissensinhalte sind konstruierte Realität.
Willke (2001), S. 13	2001	Wissen	"Einbau von Informationen in Erfahrungskontexte"
Armutat (2002), S. 14	2002	Wissen	Wissen ist die Fähigkeit und Voraussetzung für bewußtes Handeln, die sich aus in einem Handlungskontext vernetzten und bewerteten Informationen zusammen setzt.



<b>Autor(en)</b>	<b>Jahr</b>	<b>Begriff</b>	<b>Definition, Aufgaben, Ziele</b>
Götz (2004), S. 199	2004	Wissen	Wissen ist damit das Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch Intelligenz (Fähigkeit) und Lernen (Bereitschaft).
North (2005), S. 33	2005	Wissen	Wissen ist "die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen."
Probst/Rau b/Romhardt (2010), S. 23	2010	Wissen	"Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfaßt sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge."

Tab. 7 Entwicklung der Definition des Begriffes Wissen<sup>197</sup>

Erweitert um die Tabelle von Kristen A. Schröder. Die von Schröder übernommenen Definitionen sind mit \* in der Autorenspalte gekennzeichnet.

---

<sup>197</sup> Schröder (2003), S. 235 - 239